

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



“Propuesta de un plan de gestión para el Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes para el Departamento Comercial de la compañía Alimentos Fresh”

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de
Máster en Gerencia de Proyectos en el énfasis de proyectos empresariales
con el grado académico de Maestría.**

Realizado por:

Mariela Ramírez Sánchez

Cartago, Noviembre 2023

DEDICATORIA

A las mujeres de mi vida, mi mamá, quien se merece todo lo mejor del mundo. Mis hermanas que sin ellas no sería tan valiente y fuerte, mis sobrinas, quienes representan el amor más puro, mis amigas quienes se han convertido en parte esencial de mi vida.

A todas ellas, gracias, por cuidarme, apoyarme y completar mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme vivir este momento.

A mi futura familia, Kenneth Vallecillo, quien, con su inteligencia y amor, me apoyó, soportó, entendió y respetó la montaña de emociones que experimente con este viaje. Gracias por ser mi inspiración a nivel personal y laboral.

A mis compañeros, Carlos Siles, Diana Calderón, Jimmy Salazar, Jossette Romero, Karen Bolaños, Gabriela Durán y Mauricio Valerín, quienes fueron pilares fundamentales durante esta etapa de mi vida. Gracias por todos los momentos en los que reímos para no llorar.

Por último, un agradecimiento total a mi profesor tutor José Roberto Santamaría, quien, con su conocimiento, experiencia y comprensión, logró encaminarme hacia el mundo de la administración de proyectos. Le estaré eternamente agradecida.

EPÍGRAFE

“No es el más fuerte, ni el más inteligente el que sobrevive, sino el que mejor se adapta al cambio”.

Charles Darwin

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	<i>i</i>
AGRADECIMIENTOS	<i>ii</i>
EPÍGRAFE	<i>iii</i>
ÍNDICE GENERAL	<i>iv</i>
ÍNDICE DE FIGURAS	<i>x</i>
ÍNDICE DE TABLAS	<i>xiv</i>
ÍNDICE DE CUADROS	<i>xv</i>
LISTA DE ABREVIATURAS	<i>xvi</i>
RESUMEN	<i>xvii</i>
ABSTRACT	<i>xix</i>
INTRODUCCIÓN	<i>21</i>
Capítulo 1 Generalidades de la investigación	<i>23</i>
1.1 Marco de referencia organizacional	<i>23</i>
1.1.1 Historia de Alimentos Fresh.....	<i>23</i>
1.1.2 Modelo actual de negocio de Alimentos Fresh.....	<i>24</i>
1.1.3 Estructura y marco estratégico.....	<i>25</i>
1.1.4 Proyectos en la organización.....	<i>28</i>
1.2 El problema y su impacto	<i>31</i>
1.3 Objetivos	<i>34</i>

1.1.5	Objetivo general.....	35
1.1.6	Objetivos específicos.	35
1.4	Alcance y limitaciones.....	35
1.4.1	Alcance.....	35
1.4.2	Limitaciones.....	37
Capítulo 2 Marco teórico.....		38
2.1	Proyectos.....	38
2.1.1	Definición de proyectos.....	38
2.1.2	Ciclo de vida de un proyecto.	40
2.1.3	Criterios de éxito en un proyecto.....	44
2.2	Gestión de proyectos.....	46
2.2.1	Cómo se deben gestionar los proyectos.....	46
2.2.2	Herramientas para la gestión de proyectos.	48
2.3	Marcos de trabajo para la gestión de proyectos.	50
2.3.1	Marcos de trabajo de proyectos existentes.	50
2.3.2	Marcos de trabajo adaptativos.....	54
2.3.3	Marcos de trabajo predictivos.....	58
2.4	Project Management Body Of Knowledge	60
2.4.1	Fundamentos del PMBOK® 6 ^{ta} edición	60
2.4.2	Innovaciones en el PMBOK® 7 ^{ma} edición.....	61
2.4.3	Enfoque en los cambios significativos en las principales áreas de conocimiento y los procesos de la dirección de proyectos.	62
2.5	Recurso humano en una organización	64
2.5.1	Comportamiento del recurso humano dentro de una organización	64

2.5.2	Como impactar a las personas de una organización	66
2.6	Metodología del Design Thinking.....	68
2.6.1	Introducción al Design Thinking	68
2.6.2	Principios del Design Thinking	69
2.6.3	Pasos para aplicar la metodología del Design Thinking	70
2.7	Diversificación de mercados.....	72
2.7.1	Concepto y definición de diversificación de mercados	72
2.7.2	Beneficios de la diversificación de mercados	73
2.7.3	Tipos de Estrategias para la diversificación de mercados.....	75
Capítulo 3	Marco metodológico.....	78
3.1	Categorías y variables de la investigación	78
3.2	Población y muestra – Sujetos de investigación	80
3.3	Fuentes de información	81
3.4	Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....	83
3.4.1	Entrevista.....	83
3.4.2	Encuestas	84
3.4.3	Taller focalizado	85
3.4.4	Revisión bibliográfica:	85
3.4.5	Modelo de idoneidad:	86
3.5	Procesamiento y productos de la investigación.....	86
3.6	Técnicas de procesamiento	90
Capítulo 4	Análisis de Resultados	92

4.1	Análisis de los requisitos, características y herramientas de gestión del proyecto.	92
4.1.1	Requisitos del proyecto.....	92
▪	Metas definidas para el proyecto:	94
4.1.2	Características del proyecto.....	101
4.1.3	Herramientas de gestión de la empresa.....	115
4.1.4	Descripción del alcance actual del proyecto.	118
4.2	Análisis de marco de trabajo de acuerdo con las características del proyecto	
	Diversificación de cartera de clientes.....	121
4.2.1	Análisis de Afinidad de Marcos de Trabajo para la Diversificación de la Cartera de Clientes.....	121
4.2.2	Aplicación de modelo de idoneidad al proyecto Diversificación de Cartera de Clientes.....	123
4.2.3	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos del PMI utilizada en Proyectos de Desarrollo en la Industria de Alimentos.	127
4.2.4	Análisis de las características del marco de trabajo predictivo.	129
4.2.5	Análisis de las características del marco de trabajo adaptativo.....	137
4.2.6	Prácticas identificadas asociadas al enfoque de Design Thinking:	139
4.3	Estilos de aprendizaje del equipo de proyecto.....	140
	Capítulo 5 Propuesta de Solución.....	142
5.1	Marco de gobernanza: Políticas y estructura de roles.....	142
5.1.1	Políticas	142
5.1.2	Estructura de roles	143
5.2	Competencias para el equipo de proyecto.....	147

5.2.1	Competencias definidas para el Gerente Comercial como líder de proyecto.....	148
5.2.2	Competencias definidas para los Asesores Comerciales como equipo de proyecto.	151
5.3	Ciclo de vida del proyecto	152
5.3.1	Diseño del ciclo de vida del proyecto.	152
5.3.2	Definición de las etapas del ciclo de vida del proyecto.	153
5.4	Procesos para la gestión del proyecto.....	155
5.4.1	Procesos de gestión para las etapas con necesidades adaptativas del proyecto.	156
5.4.2	Procesos de gestión para las etapas con necesidades predictivas del proyecto.	156
5.5	Estrategia de integración del plan de gestión del proyecto de diversificación de cartera de clientes	269
5.5.1	Objetivo general de la estrategia de integración.....	269
5.5.2	Objetivos específicos de la estrategia de integración.	269
5.5.3	Definición de roles y responsabilidades de la estrategia de integración.	269
5.5.4	Recursos, herramientas y técnicas para el plan de integración.	270
5.5.5	Cronograma del plan de integración.	272
5.5.6	Contenido de las sesiones de la estrategia de integración del proyecto.	274
5.5.7	Evaluación y seguimiento del resultado de la estrategia de integración.	276
Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....		277
6.1	Conclusiones.....	277
6.2	Recomendaciones	278
Capítulo 7 Referencias bibliográficas.....		280
Capítulo 8 Apéndices.....		284

8.1	Apéndice A: Guía de entrevista G1. Requerimientos del proyecto de Diversificación de cartera de clientes.....	284
8.2	Apéndice B: Cuestionario G1. Etapas y requerimientos del proyecto.....	285
8.3	Apéndice C: Revisión de ficha bibliográfica.....	286
8.4	Apéndice D: Matriz RACI. Para la definición de roles y responsabilidades para el proyecto.	286
8.5	Apéndice E: Resultados Guía de entrevista G1. Requerimientos del proyecto de Diversificación de cartera de clientes.	287
8.6	Apéndice F: Resultados cuestionario G1.....	288
	Capítulo 9 Anexos.....	292
9.1	Anexo 1: Cuestionario G2. Encuesta de Valores y principios ágiles, adecuado al proyecto de Diversificación de cartera de clientes.....	292
9.2	Anexo 2: Cuestionario G3. Test de estilos de aprendizaje.....	293
9.3	Anexo 3: Resultados del cuestionario G2.	294
9.4	Anexo 4: Modelo de idoneidad aplicado al proyecto.....	294
9.5	Anexo 5: Gráfico del modelo de idoneidad aplicado al proyecto.....	295

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Organigrama Alimentos Fresh.....	25
Figura 1-2 Proyectos de la organización de Alimentos Fresh y sus características.....	28
Figura 1-3 Proyectos de la organización y sus etapas.....	29
Figura 1-4 Proyectos del plan estratégico 2023.....	31
Figura 2-1 Ciclo de vida del proyecto	40
Figura 2-2 Ciclo de vida predictivo.....	41
Figura 2-3 Ciclo de vida con enfoque de desarrollo incremental	42
Figura 2-4 Ciclo de vida con enfoque de desarrollo incremental	43
Figura 2-5 Metodología Ágil y Kanban como conjuntos de Lean.....	55
Figura 2-6 Comparación de características entre el PMBOK 6ta edición y 7ma edición	61
Figura 2-7 Proceso de desarrollo personal.....	65
Figura 2-8 Pasos para aplicar Design Thinking.....	70
Figura 3-1 Categorías de Investigación.....	79
Figura 3-2 Sujetos de información.....	81
Figura 3-3 Fuentes de información.	82
Figura 3-4 Detalle de los productos de la investigación	88
Figura 4-1 Etapas, entregables y fechas programadas de entrega del Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes de Alimentos Fresh.....	106
Figura 4-2 Roles y responsabilidades de Alimentos Fresh.....	111
Figura 4-3 Pirámide de roles del proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes.....	111
Figura 4-4 Plantilla de control de desarrollo de productos.....	116
Figura 4-5 Plantilla de seguimiento de ventas.....	117
Figura 4-6 Gráfico de ventas de Alimentos Fresh- agosto 2023.....	117
Figura 4-7 Resumen de características y afinidad con los marcos de trabajo predictivo y adaptativo	121
Figura 4-8 Respuestas de área de cultura- Modelo de idoneidad.	123

Figura 4-9 Etapas, entregables y fechas programadas de entrega del Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes de Alimentos Fresh.....	124
Figura 4-10 Respuestas de área de equipo- Modelo de idoneidad.....	126
Figura 4-11 Gráfico de radar, resultados del modelo de idoneidad para el Proyecto de Diversificación de Cartera de clientes	127
Figura 4-12 Preguntas y fases de Desing Thinking para las etapas adaptativas del proyecto.....	140
Figura 5-1 Estructura de roles para el proyecto de Diversificación de Cartera de clientes.....	145
Figura 5-2 Ciclo de vida del proyecto de Diversificación de cartera de clientes.....	152
Figura 5-3 Grupos de proceso presentes en el ciclo de vida del proyecto.....	155
Figura 5-4 Esquema de entradas, herramientas y salidas para el acta de constitución.....	168
Figura 5-5 Acta de constitución proyecto	170
Figura 5-6 Esquema de herramientas, entradas y salidas para el plan de la dirección del proyecto.....	171
Figura 5-7 Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión del alcance.	173
Figura 5-8 EDT del proyecto	184
Figura 5-9 Diccionario de EDT del proyecto	186
Figura 5-10 Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión del cronograma.	187
Figura 5-11 Secuencia y duración de las actividades del Proyecto diversificación de cartera de clientes.....	191
Figura 5-12 Cronograma del proyecto	193
Figura 5-13 Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión de los costos	194
Figura 5-14 Estimar los costos.....	196
Figura 5-15 Estimación de costos y contingencias por etapa	198
Figura 4-16 Presupuesto del proyecto	200
Figura 5-17 Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión de los recursos.	201
Figura 5-18 Estimacion de los recursos.....	205

Figura 5-19 Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de las comunicaciones.....	206
Figura 5-20 Esquema de entradas, herramientas y salidad para la planificación de los riesgos.....	210
Figura 5-21 Identificación y clasificación de los riesgos.....	212
Figura 5-22 Clasificación de la estrategia para los riesgos.....	214
Figura 5-23 Matriz de respuesta de riesgos del proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes.....	217
Figura 5-24 Esquema de entradas, herramientas y salidad para la planificación de la gestión de los interesados.....	218
Figura 5-25 Matriz de poder/interes del proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes.....	220
Figura 5-26 Matriz de compromiso del proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes.....	221
Figura 5-27 Acciones a ejecutar por tipo de interesado y responsable a cargo.....	222
Figura 5-28 Esquema de entradas, herramientas y salidas para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.....	223
Figura 5-29 Plantilla para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.....	226
Figuro 5-30 Esquema de entradas, herramientas y salidas para gestionar el conocimiento del proyecto.....	227
Figura 5-31 Esquema de entradas, herrramientas y salidad para desarrollar y dirigir al equipo de proyecto.....	229
Figura 5-32 Responsabilidades de los miembros del proyecto.....	231
Figura 5-33 Esquema de entradas, herramientas y salidas para gestionar las comunicaciones durante el proceso de ejecución.....	233
Figura 5-34 Matriz de comunicaciones.....	235
Figura 5-35 Esquema de entradas, herramientas y salidas para la implementación de respuesta a los riesgos durante el proceso de ejecución.....	236
Figura 5-36 Esquema de entradas, herramientas y salidas para la gestión de los interesados en el proceso de ejecución.....	237
Figura 5-37 Acciones por interesado.....	238

Figura 5-38 Esquema de entradas, herramientas y salidas para la integración durante el proceso de monitoreo y control.....	240
Figura 5-39 Tablero de control de ventas del proyecto.....	242
Figura 5-40 Tablero de control de clientes del proyecto.....	243
Figura 5-41 Tablero de contratos del proyecto.....	245
Figura 5-42 Tablero de prospectos del proyecto.....	246
Figura 5-43 Plantillas de control y monitoreo de etapas con naturaleza adaptativa. Etapa de ejecución y captación de clientes.....	249
Figura 5-44 Plantilla de control y monitoreo de etapas con naturaleza adaptativa. Etapa de desarrollo y presentación de productos.....	250
Figura 5-45 Esquema de entradas, herramientas y salidas para el proceso de control de cambios.....	253
Figura 5-46 Diagrama del proceso de solicitud de cambios del proyecto.....	255
Figura 5-47 Plantilla para solicitud de cambios.....	257
Figura 5-48 Esquema de entradas, herramientas y salidas para el control general del proyecto.....	258
Figura 5-49 Plantilla para el control general del proyecto.....	260
Figura 5-50 Esquema de entradas, herramientas y salidas para el proceso de cierre del proyecto.....	267
Figura 5-51 Check list de finalización del proyecto.....	268
Figura 5-52 Plantilla de informe de cierre del proyecto.....	269
Figura 5-53 Matriz RACI de las actividades para el plan de integración.....	271
Figura 5-54 Cronograma de la estrategia de integración.....	274
Figura 5-55 Plantilla de comprobación de conocimientos del plan de integración.....	276
Figura 5-56 Encuesta de plan de integración.....	277

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 Mapa de calor/impacto en tiempo. ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 5.2 Mapa de calor/impacto en costo..... ¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 4-1</i> Resultados de la encuesta de estilos de aprendizaje.....	141
<i>Cuadro 5-1</i> Matriz RACI para el proyecto	144
<i>Cuadro 5-2</i> Calendario de capacitación para el equipo del proyecto.....	152
<i>Cuadro 5-3</i> Etapas del proyecto y cantidad de iteraciones permitidas por etapa.....	155
<i>Cuadro 5-4</i> Diagrama de procesos para el proyecto de Diversificación de cartera de clientes.	167

LISTA DE ABREVIATURAS

PMBok®: *Project Management Body of Knowledge.*

PMI®: *Project Management Institute.*

APA: *American Psychological Association*

RESUMEN

La empresa conocida como Alimentos *Fresh* es la organización en la cual se realizó el proyecto final de graduación llamado “Propuesta de un plan de gestión para Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes para el Departamento Comercial de la compañía de Alimentos *Fresh*”. Esta compañía, tiene un proyecto de diversificar su cartera de clientes, el cual no ha podido desarrollar con éxito años atrás, debido a una falta de conocimiento acerca de cómo gestionar dicho proyecto por parte del personal involucrado, ya que en otras ocasiones los responsables de ejecutar este proyecto no lo han realizado bajo una estructura formal de gestión, permitiendo a factores que promueven el fracaso como la falta de organización, seguimiento, control y desarrollo del proyecto, perjudicando a la organización, ya que actualmente continúan manteniendo una alta dependencia sobre un único cliente, sin oportunidad de ampliar su cartera y fortalecer su rentabilidad.

Por esa razón, se planteó el presente proyecto que tiene como objetivo general proponer el plan de gestión como producto del Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes por medio de una estructura definida fundamentada en buenas prácticas que incremente la probabilidad de éxito del proyecto del Departamento Comercial. Para llevar a cabo este proyecto se plantea un método de trabajo cualitativo con categorías de investigación como la gestión de proyecto, de las cuales nacen las subcategorías como proyectos, marcos de buenas prácticas de gestión de proyectos y recurso humano, con el fin de obtener los elementos necesarios para la construcción y desarrollo de este plan de gestión, incluyendo la aplicación de técnicas como entrevistas, análisis de documentación y aplicación de cuestionarios. Una vez concluido este análisis, se evidencia como resultado obtenido que la empresa realmente carecía de competencias y conocimientos para gestionar los proyectos. A partir de esto se determina que de acuerdo con las características que

posee este proyecto, su ciclo de vida es mayormente predictivo con un enfoque adaptativo en tres de sus etapas. Por ende, se utilizó el PMBoK como marco de trabajo de referencia para el desarrollo de proyecto, el cual permitió organizar el proyecto de una manera secuencial, incluyendo en algunas etapas elementos del campo iterativo que permitirá ejecutar de forma ordenada y en tiempo controlado la ejecución y captación de clientes propuestos y el desarrollo de proyectos por comercializar.

Finalmente, el resultado de este proyecto es un plan de gestión que incluye una estructura de gobernanza y roles de trabajo, más de diez procesos para el inicio, la planificación, ejecución, control y monitoreo y cierre del proyecto, aunado a las plantillas de trabajo que permitirán al equipo controlar el desarrollo de este.

En conclusión, de acuerdo con el plan de gestión desarrollado se determinó que el proyecto es de gran valor para la compañía, ya que incluye elementos que permiten organizar y estructurar el trabajo como el desarrollo de procesos de planificación, ejecución y control y monitoreo, generando un resultado exitoso. Por último, es necesario que la compañía inicie un proceso de capacitación que permita introducir al personal en el mundo de la gestión de proyectos, con el fin de aumentar el conocimiento y crear una cultura evidentemente necesaria para la compañía.

Palabras Clave:

Gestión de proyectos, proyecto, planificación, procesos, gobernanza, estructura de roles, inducción y recurso humano.

ABSTRACT

The company known as Alimentos Fresh is the organization in which the final graduation project titled "Proposal of a management plan for the customer portfolio diversification project for the commercial department of the Alimentos Fresh company" will be carried out. As indicated, this company has a project to diversify its customer portfolio, which has not been successfully developed in previous years, due to a lack of knowledge about how to manage this project by the staff. In past attempts, those responsible for executing this project did not follow a formal management structure, allowing factors that promote failure such as lack of organization, follow-up, control, and development of the project, harming the organization since they continue to maintain high dependence on a single client, without the opportunity to expand their portfolio and strengthen their profitability.

Therefore, the current project is proposed with the general objective of planning the management of the customer portfolio diversification project through a defined structure based on good practices that allow optimal and effective management of the commercial department's project. To carry out this project, a qualitative work method is proposed with research categories such as project management, from which subcategories such as projects, frameworks of good project management practices, and human resources emerge to obtain the necessary elements for the construction and development of this management plan, including the application of techniques such as interviews, documentation analysis, and questionnaire application. Once this analysis is concluded, it is evident that the company lacked the competencies and knowledge to manage the projects. From this, it was determined that according to the characteristics of this project, its life cycle is mostly predictive with an adaptive approach in three stages. For this reason, the PMBOK is used as a reference work framework for project development, which will allow organizing the

project in a sequential manner, including in some stages elements of the iterative field that will allow orderly and time-controlled execution and capturing of proposed clients and the development of projects to be marketed.

Finally, the result of this project is a management plan that includes a governance structure and work roles, more than ten processes for the initiation, planning, execution, control, monitoring, and closing of the project, in addition to work templates that will allow the team to control the development of this.

In conclusion, according to the developed management plan, it was determined that this is of great value to the company as it includes elements that allow organizing and structuring work such as the development of planning, execution, and control and monitoring processes, generating a successful outcome. Lastly, it is necessary for the company to initiate a training process that allows introducing the staff to the world of project management, to increase knowledge and create a culture that is evidently necessary for the company.

Key Words:

Project Management, Project, planning, processes, governance, role structure, induction and human resources.

INTRODUCCIÓN

Las compañías comercializadoras de servicios tienden a ejecutar proyectos con diferentes objetivos de acuerdo con la necesidad que presente la empresa. La forma en la que se ofrecen y ejecutan estos servicios puede convertirse en un proyecto cuando se habla de oportunidades de negocio que puedan ampliar los beneficios para la compañía. No obstante, no toda idea o iniciativa se desarrolla bajo este concepto, el cual incluye características y elementos que faciliten esa gestión. Existiendo una oportunidad de transformar una idea en un resultado sólido proveedor de beneficios para una compañía. Por lo tanto, es necesario el desarrollo de una gestión adecuada que permita planificar, ejecutar, monitorear y controlar las etapas que compone un proyecto, con el objetivo de llevarlo a cabo de forma exitosa y al mismo tiempo introduciendo una cultura de gestión de proyectos que contribuya al desarrollo de la organización hacia la mejora continua bajo una estructura de trabajo eficiente.

Para esto, es necesario entender a profundidad el proyecto, así como evaluar las condiciones de la empresa, incluyendo al equipo de trabajo, las limitaciones de recursos y el producto o servicio que se quiere crear. Esto con el fin de diseñar un plan que potencie la planificación, ejecución y control del proyecto, ofreciendo una serie de procedimientos, proceso y herramientas, aunadas a un ciclo de vida adaptado a la necesidad del proyecto. Contribuyendo de manera significativa a la adaptabilidad de la empresa en un entorno empresarial cada vez más cambiante y competitivo, al brindarle las herramientas y solidez para enfrentarse a los retos comerciales.

Para toda organización la diversificación del mercado es necesaria y en algunos casos obligatoria para subsistir, ya que en la actualidad existe un alto nivel de competencia para el desarrollo de servicios, por eso la importancia de las empresas de crear una estrategia que permita ampliar su mercado y conservar la existencia de estas durante años. En el caso de la organización

de Alimentos *Fresh*, la diversificación de su cartera de clientes es esencial, ya que permite eliminar la dependencia sobre clientes específicos y contribuyendo de forma directa a la rentabilidad de la compañía, es por eso que este proyecto de graduación busca proponer un plan para la gestión del proyecto de “Diversificación de la cartera de clientes” para el Departamento Comercial, por medio de una estructuración definida y fundamentada en las buenas prácticas de los diferentes marcos de trabajo que existen en el mundo de los proyectos, permitiendo una gestión óptima y efectiva del proyecto por parte del Departamento Comercial.

Por lo tanto, de acuerdo con lo expresado, se describe a grandes rasgos, el contenido del documento el cual consta de nueve capítulos, los cuales abarcarán aspectos clave sobre la gestión del proyecto. En el capítulo 1 se presenta de forma detallada el contexto de la empresa, el problema a resolver, el objetivo general y específicos de este proyecto, así como su alcance y limitaciones. El capítulo 2 establece un marco teórico fundamental para comprender la gestión de proyectos y la diversificación de mercados. La metodología utilizada se describe en el capítulo 3, mientras que en el capítulo 4 se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos de la recopilación de datos. En el capítulo 5 se plantea una propuesta de solución al problema que está afectando a la empresa, mientras que en el capítulo 6 se brindan las conclusiones y algunas recomendaciones que se proponen. Seguidamente, los capítulos 7 y 8 contienen las referencias bibliográficas y los apéndices, respectivamente, y finalmente, el capítulo 9 se muestran los anexos de la investigación. Todos los capítulos integran la estructura de los fundamentos y análisis que se requieren para abordar a fondo la problemática y objetivos planteados en el presente proyecto de graduación.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la organización donde se elaboró el presente estudio, así como el planteamiento del problema y la justificación. Se exponen los objetivos propuestos, el alcance de la investigación y las limitaciones encontradas.

1.1 Marco de referencia organizacional

En la presente sección se describen las características de la compañía desde sus inicios en el 2005 hasta la actualidad. Incluyendo su estructura organizacional, marco estratégico, su enfoque y los proyectos que ejecuta.

1.1.1 Historia de Alimentos *Fresh*¹.

Alimentos *Fresh* es una compañía que nace en el año 2005 bajo la idea de dos amigos, quienes, en un evento, deciden vender sándwiches listos para consumo durante la festividad, visualizando una oportunidad de ofrecer productos listos para consumo, sin necesidad de cocinar ni hornear, una oferta sana e innovadora que permitiera a las personas adquirir un producto a un precio justo para consumirlo en el momento deseado.

Debido al éxito de la idea, está madura bajo un enfoque de producto listo para consumir no solo en festividades específicas, sino en la oportunidad de ofrecer esta alternativa de desarrollo de comida preparada para suplir una cadena de tiendas de conveniencia del país, ampliando sus categorías de producto como arroces y líneas de desayuno como gallo pinto.

En el 2007 Alimentos *Fresh* abre su primera planta de producción ubicada en Zapote y pasa a formar parte de un grupo empresarial donde se encuentran más de cinco empresas, lo cual permite fortalecer el músculo de la Compañía.

¹ Por temas de confidencialidad, la compañía solicita que se maneje un nombre de fantasía para el desarrollo del trabajo.

En el 2014, la empresa continúa creciendo gracias al éxito de sus productos y se toma de decisión de realizar la apertura de una planta de producción más grande, ubicada en los alrededores de San José.

En la actualidad, la empresa cuenta con sesenta y siete colaboradores, se mantiene ubicada en San José, consume un área de 1500m² y ha ampliado su oferta de productos de comida preparada a más de cinco categorías de productos. Innovando en categorías de comida preparada congelada.

1.1.2 Modelo actual de negocio de Alimentos Fresh

En la actualidad, la compañía se dedica a la producción y desarrollo de recetas específicas para sus clientes, con el fin de mantener la innovación activa como uno de sus pilares fundamentales y de mayor atracción.

Adicional al enfoque de recetas personalizadas y exclusivas, amplían su oferta a productos congelados de comida preparada visualizando una oportunidad importante en el campo de la comida rápida como las pizzas, pero bajo una estrategia artesanal, con materias primas estrellas como masa madre dentro de sus recetas y una producción y almacenamiento bajo un ambiente de congelado que permite ampliar la oferta del mercado y ofrecer alternativas de consumo en otras categorías ajenas a la comida lista para consumir.

La empresa también ha desarrollado dentro de su modelo de negocio la alternativa de producción de productos utilizados en la Industria de Alimentos como rellenos para repostería salada, con el fin de suplir las necesidades de las plantas de panificación del país, ofreciendo recetas únicas desarrolladas por sus chefs del departamento de Investigación y Desarrollo.

Por último, dentro de sus enfoques estratégicos en el negocio de la comida preparada, han ampliado sus categorías con productos de tamaños familiares con el fin de proponer una alternativa

para el hogar de comida sana, con porciones más amplias que permitan suplir las necesidades de todos los miembros en la familia en cuando a su alimentación.

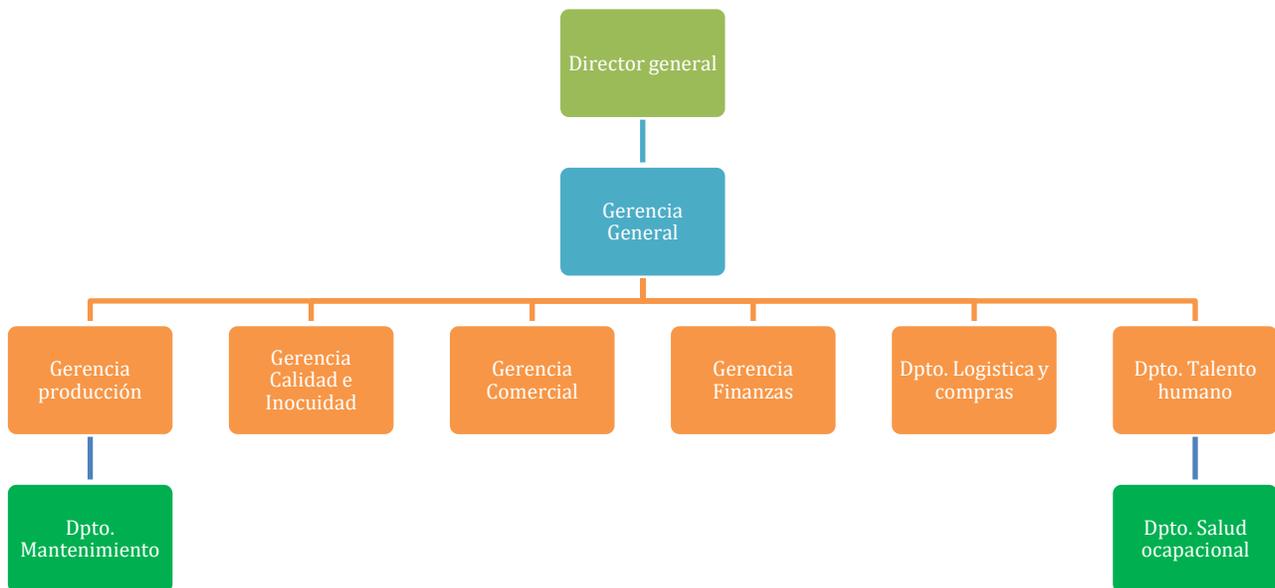
1.1.3 Estructura y marco estratégico.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la compañía y su marco estratégico.

Estructura organizacional.

En el organigrama representado en la Figura 1.1 se muestra la línea de reporte de directa a la Gerencia General de la compañía.

Figura 1-1 Organigrama Alimentos Fresh



Nota: La estructura presentada corresponde al organigrama de la compañía Alimentos *Fresh*. Adaptado de información de inducción de Alimentos *Fresh*, por Alimentos *Fresh*, 2023.

Marco Estratégico

El marco estratégico de la compañía está compuesto su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos; todos expresados en el plan de negocios actual para el presente año.

- **Misión.**

La compañía no posee una misión descrita en prosa, sin embargo, manejan pilares fundamentales para la misión como una célula que compone la empresa, los cuales son: pasión por la calidad, desarrollo de talento humano, tecnología de punta, mejoramiento continuo, respeto al medio ambiente y rentabilidad (Alimentos *Fresh*, 2023).

- **Visión.**

La compañía no posee una visión descrita en prosa, sin embargo, maneja pilares fundamentales para la visión como una célula que compone la empresa, los cuales son: Satisfacción al cliente, responsabilidad social, satisfacción de colaboradores, proveedores y accionistas (Alimentos *Fresh*, 2023).

- **Valores.**

A continuación, se exponen los valores de la compañía.

Pasión: la pasión es definida en la compañía como la fórmula perfecta para el trabajo diario, la comida que se prepara en las instalaciones de Alimentos *Fresh*, es comida desarrolla y producida con pasión y amor para sus clientes (Alimentos *Fresh*. Comunicación personal, 27 de junio del 2023).

Creatividad: La creatividad es un valor que identifica a los dueños de la compañía y es el valor de la familia de Alimentos *Fresh*, en el ámbito de la comida preparada el ser creativo es un ingrediente principal de la receta del negocio. Innovar de la mano de la creatividad, impulsará nuevos negocios y abrirá nuevas oportunidades (Alimentos *Fresh*. Comunicación personal, 27 de junio del 2023).

Positivismo: Se vela por manejar un ambiente positivo en la compañía, enfocado en la motivación y agradecimiento hacia los colaboradores (Alimentos *Fresh*. Comunicación personal, 27 de junio del 2023).

Trabajo en equipo: Este valor es clave para este tipo de negocio, todo departamento y colaborador de la compañía debe entender el trabajo de los demás y apoyar como una familia que somos, el trabajo en equipo es un conjunto de esfuerzos los cuales velan por un bien común (Alimentos *Fresh*. Comunicación personal, 27 de junio del 2023).

Aprendizaje: Este valor es característico de una Industria de Alimentos, la promoción del aprendizaje y la oportunidad de crecimiento del conocimiento de los colaboradores de Alimentos *Fresh*, hacen que la compañía, sea una empresa sólida y con conocimiento amplio en el tema (Alimentos *Fresh*. Comunicación personal, 27 de junio del 2023).

- **Objetivos Estratégicos.**

Los objetivos estratégicos de la compañía se presentan a continuación:

Desarrollar nuevos negocios para las categorías de comida preparada y la optimización de portafolio, eliminando las categorías no estratégicas para la compañía.

Optimizar los procesos productivos de la planta, con el fin de mejorar las líneas de proceso más utilizadas en la compañía.

Desarrollar un sistema de calidad que permita un control adecuado de la documentación, basado en el control de recetas con el fin de mantener productos estándares y disminuir la cantidad de quejas de clientes.

Implementar un programa de bienestar en la compañía que permita un mejor ambiente laboral, el crecimiento y fortalecimiento de los colaboradores a nivel de salud y satisfacción.

Creación de una estrategia de marketing que apoye el Departamento Comercial y posicione a la compañía y la marca de esta.

Fortalecer el Departamento de Finanzas por medio de la creación y desarrollo de un Departamento de Control Interno para la compañía.

1.1.4 Proyectos en la organización.

La organización actualmente gestiona múltiples proyectos en cada departamento, aunque la empresa no se dedica principalmente a proyectos, sino que centra la mayor parte de sus actividades en la operación diaria. No obstante, el Gerente General y los Gerentes Departamentales establecen una lista de proyectos en los que deben trabajar a lo largo del año. En el caso del Departamento Comercial, el proyecto específico consiste en diversificar su cartera de clientes.

A continuación, se expone algunos de los proyectos de la organización y sus principales características como área responsable, nombre del proyecto, frecuencia de evaluación, monto estimado y su fecha de cierre en la figura 1-2.

Figura 1-2 *Proyectos de la organización de Alimentos Fresh y sus características.*

Área responsable	Proyecto	Frecuencia de evaluación	Monto estimado para el proyecto	Fecha de cierre
Comercial	Plan de diversificación de cartera de clientes	Mensual	¢40.500.000	Diciembre 2023
Logística y operaciones	Control de negociaciones con proveedores de materias primas	Mensual	NA	Agosto 2023
Producción	Automatización en las líneas de proceso con equipos de primer nivel	Mensual	¢126.140.000	Diciembre 2023
Calidad	Plan de control de recetas y disminución de quejas de calidad	Mensual	¢5.724.000	Diciembre 2023
Recursos humanos	Desarrollo de seminario de bienestar laboral	Mensual	¢2.650.000	Junio 2023
Mercadeo	Desarrollo y posicionamiento de marca a través de un plan de marketing	Mensual	NA	Diciembre 2023
Finanzas	Plan de control interno para el departamento de finanzas	Mensual	¢2.650.000	Marzo 2023

Nota: La estructura presentada corresponde a los proyectos que posee la compañía de alimentos *Fresh*, por Alimentos *Fresh*, 2023.

Ademas se presenta el desgloce de cada proyecto en la figura 1-3 con sus etapas y fechas de ejecución.

Figura 1-3 *Proyectos de la organización y sus etapas.*

Área responsable	Proyecto	Etapas	Fecha de ejecución
Comercial	Plan de diversificación de cartera de clientes	Productos nuevos para clientes 1 y 2. Desarrollo de productos de marca privada	I Trimestre 2023
		Desarrollo de canal para hoteles, restaurantes y cafeterías	II Trimestre 2023
		Desarrollo de productos de recetas francesas	III Trimestre 2023
		Desarrollo de productos de pastelería	IV Trimestre 2023
Logística y operaciones	Control de negociaciones con proveedores de materias primas	Negociación productos secos	I Trimestre 2023
		Negociación productos frescos	II Trimestre 2023
		Negociación productos proteicos	II Trimestre 2023
		Negociación grasas y aceites	II Trimestre 2023
		Negociación productos de empaque	III Trimestre 2023
Producción	Automatización en las líneas de proceso con equipos de primer nivel	Ambientación de líneas de proceso	I Semestre 2023
		Automatización de línea de producto 1	1 Semestre 2023
		Compra de equipo de frío	II Semestre 2023
		Aplicación de trazabilidad y documentación	II Semestre 2023
		Laboratorio de desarrollo productos nuevos	II Semestre 2023
Calidad	Plan de control de recetas y disminución de quejas de calidad	Plan de control de recetas 1	I Semestre 2023
		Plan de control de recetas 2	I Semestre 2023
		Definición programa de quejas de calidad	II Semestre 2023
Recursos humanos	Desarrollo de seminario de bienestar laboral	Programa de refrescamiento misión, visión y valores	I Bimestre 2023
		Programa de bienestar	II Bimestre 2023
		Programa de atracción y desarrollo	III Bimestre 2023
Mercadeo	Desarrollo y posicionamiento de marca a través de un plan de marketing	Desarrollo de estructura	I Semestre 2023
		Desarrollo de indicadores	II Semestre 2023

Nota: La estructura presentada corresponde a los proyectos y etapas que posee la compañía de alimentos *Fresh*, por Alimentos *Fresh*, 2023.

Cada proyecto se desarrolla siguiendo las indicaciones y entregables establecidos por el Gerente del Departamento para lograr los objetivos propuestos. Sin embargo, actualmente no tiene un procedimiento claro con los pasos a seguir para abordar estos proyectos. El seguimiento se realiza de manera general y no se enfatiza en las razones por las cuales los proyectos no avanzan; simplemente se posponen los avances o se cambia la idea.

Los Gerentes Departamentales se reúnen mensualmente con la Gerencia General para revisar el estado del departamento, las metas, los indicadores y la situación actual. Sin embargo,

no se destina un tiempo específico para revisar el estado de los proyectos, su etapa de desarrollo y, en caso de haber retrasos, las razones detrás de ellos.

En el caso específico del proyecto de Diversificación de cartera de clientes, se tiene claro que el proyecto debe avanzar porque la empresa necesita ampliar su número de clientes, teniendo como parte de la estrategia de la compañía la ampliación del negocio y cartera de clientes. Sin embargo, el seguimiento y la forma en la que se ejecuta el mismo como si fuera una tarea diaria, no permite un avance controlado y regulado, sino más bien de forma empírica y reactiva. Este proyecto pretende ampliar su cartera de clientes para el presente año en un 8% sobre el total de las ventas.

1.1.4.1 Proyecto de diversificación de cartera de clientes

El Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes de Alimentos *Fresh*, tiene mayor prioridad ante los demás proyectos e iniciativas de la compañía, ya que este proyecto se ha intentado ejecutar en años anteriores y no ha logrado los objetivos propuestos.

Por parte del Gerente General, se explica que este proyecto tiene alta importancia porque la empresa puede enfrentarse a situaciones complejas, ya que actualmente el cliente A, refleja el 90% de los ingresos de la compañía, y si este cliente A pasa por alguna situación crítica, la empresa Alimentos *Fresh* se ve afectada de forma directa (Anónimo. Comunicación personal, 19 de julio del 2023), como ejemplo de una situación de estas, se expone el caso que ocurrió en el año 2020 durante los inicios de la pandemia del COVID-19 en Costa Rica, ya que el cliente A, sufrió una disminución en sus ventas de comida preparada debido a las restricciones de circulación en la población y aumento de la modalidad del teletrabajo, aplicadas por el gobierno. Esto aunado a la falta del desarrollo de una alternativa de entrega de pedidos a domicilio. El cliente A debió disminuir sus pedidos de comida preparada y en esa ocasión la empresa Alimentos *Fresh*, se vio

impactada en sus ventas, teniendo una caída en los primeros meses de pandemia de un 45% del volumen total de sus ventas. (Anónimo. Comunicación personal, 20 de julio del 2023)

Por las razones antes expuestas, es que el proyecto de diversificación de cartera se convierte en un proyecto concluyente para fortalecer el negocio, aumentar la rentabilidad de la compañía y disminuir la dependencia sobre el cliente A, en particular, logrando la estabilidad, sostenibilidad y presencia de la compañía Alimentos *Fresh* a lo largo de los años en el mercado de la comida preparada.

1.2 El problema y su impacto

En la actualidad, la empresa llamada Alimentos *Fresh* se encuentra ante el desafío de expandir y diversificar su cartera de clientes de cara a los períodos 2023-2024, con el objetivo de fortalecer su rentabilidad, optimizar al máximo la capacidad de sus equipos industriales y aprovechar las oportunidades de crecimiento mediante la adquisición de nuevos contratos y la incorporación de clientes adicionales. Para abordar esta meta, Alimentos *Fresh* ha formalizado la iniciativa a través del proyecto de diversificación de su cartera de clientes, que ha sido incluido en su plan estratégico empresarial y que en la figura 1-4, se muestran los proyectos y metas establecidas por la compañía para el año en curso.

Figura 1-4 *Proyectos del plan estratégico 2023.*

Proyectos del plan estratégico 2023	
Proyectos 2023	Meta 2023
Plan de diversificación de clientes	Representar un 8% de las ventas totales
Control de negociaciones con proveedores de materias primas	No superar el 3% de aumento en materias primas.
Automatización en las líneas de proceso con equipos de primer nivel	Automatización de 3 líneas de proceso.
Plan de control de recetas y disminución de quejas de calidad	120 quejas anuales.
Desarrollo de seminarios de bienestar laboral	48 talleres al mes.
Desarrollo y posicionamiento de la marca a través del plan de mercadeo	Desarrollo de departamento de marketing.
Plan de control interno para el departamento de finanzas	Desarrollo del departamento de control interno.

Nota: La estructura presentada corresponde a los proyectos que componen el plan estratégico de Alimentos *Fresh*, por Alimentos *Fresh*, 2023.

El problema que presenta la compañía es que el Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes puede verse amenazado en sus resultados debido a que la empresa no tiene como fin el gestionar proyectos, su conocimiento en este tema es empírico y además no cuenta con herramientas formales para abordar esta modalidad. A diferencia de los demás proyectos de la compañía expuestos en la figura 1-4, este proyecto presenta una priorización mayor por su impacto en la continuidad de los demás proyectos y en la rentabilidad de la compañía, tal y como se detalla en la sección 1.1.4.1 Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes del Área Comercial del presente documento.

Debido a esta situación, el Gerente General es consciente y expone que la empresa tuvo que tomar un giro en el Departamento Comercial a nivel estructural con el fin de buscar en este 2023 una expansión que logre alcanzar la meta propuesta para el 2023 de acuerdo con el plan estratégico de la compañía. (Anónimo. Comunicación personal, 12 de junio del 2023)

Este Departamento Comercial, conformado por un Gerente Comercial y tres Asesores Comerciales dentro de su formación cuentan con experiencia en ventas y administración empresarial y, para el desarrollo de sus proyectos ejecutan modelos de trabajo basados en experiencia, empirismo y resultados obtenidos en el pasado y que, ellos han considerado exitosos como el desarrollo de productos de comida preparada y mejoras aplicadas a través del tiempo para un cliente específico al cual se le maquila bajo su propia marca.

Durante el año 2021, el Departamento Comercial ejecutó dos proyectos, mientras que en el 2022 solo se logró ejecutar uno. De acuerdo con lo mencionado, a continuación, se detalla un

caso no exitoso ocurrido durante el año 2022 con un cliente nombrado Techo Rojo, el cual buscaba desarrollar nuevas líneas de producto para su negocio.

Sin embargo, surgieron una serie de situaciones tras la renuncia del Encargado Comercial de la compañía de Alimentos *Fresh*, quien era el líder del proyecto y tenía la responsabilidad del desarrollo de la cuenta del cliente Techo Rojo para las etapas de negociación y planificación. Debido a la falta de un procedimiento claro para ejecutar este tipo de proyectos, el Encargado Comercial de Alimentos *Fresh* manejó este proyecto de acuerdo con su criterio y experiencia en el negocio. Dentro de las situaciones que sufrió la compañía con la salida del Encargado de Comercial de Alimentos *Fresh*, fue la cancelación del proyecto, ya que el resto del equipo comercial no tenían claros los procedimientos por seguir para el desarrollo de proyectos porque la persona que renunció era la única en la empresa encargada de manejar este tipo de proyectos. Esto es una consecuencia del modelo aplicado por la compañía basado en la personalización de cada proyecto como lo indicó el Gerente General. (Anónimo. Comunicación personal, 08 de junio del 2023) De acuerdo con el ejemplo anterior, se explican brevemente los principales impactos que generó este proyecto comercial en la compañía:

La empresa experimentó una pérdida del 12% en las ventas totales, correspondiente al cliente conocido como Techo Rojo, el cual ocupaba una posición destacada como el tercer cliente más importante para la compañía. Esta pérdida ha tenido un impacto significativo en los ingresos y en la estabilidad financiera de la empresa.

Lamentablemente, hasta la fecha no se ha logrado renovar la relación comercial con este cliente. A pesar de los esfuerzos realizados, las negociaciones no han resultado exitosas, lo que representa una importante brecha en la cartera de clientes actual de la empresa.

Los competidores más fuertes del mercado al enterarse del rompimiento de la relación comercial han aprovechado esta situación para capitalizarla a su favor, logrando ofrecer al cliente Techo Rojo los productos y servicios que necesita, lo que ha llevado a la empresa Alimentos *Fresh* a perder la oportunidad de mantener su participación en el mercado y de garantizar su crecimiento continuo.

Esta situación ha creado un desafío significativo para Alimentos *Fresh*, ya que se encuentra en una posición desventajosa en términos de mantener su base de clientes y su competitividad en el mercado. La empresa debe buscar estrategias innovadoras y sólidas para recuperar y diversificar su cartera de clientes, con el fin de minimizar los efectos negativos de esta pérdida y restaurar su posición como líder en el sector.

Sí el problema no se aborda correctamente, puede tener efectos negativos significativos como no lograr la expansión de su cartera de clientes y por ende el incumplimiento del plan estratégico de concretar un 8% de sus ventas totales provenientes de clientes nuevos para el 2024. Además, el crecimiento se verá estancado durante otro año y como consecuencia, el presupuesto invertido de este año no generará ningún impacto para la compañía. Es importante destacar que, sí el proyecto no tiene éxito, la inversión realizada por la compañía se convertirá en un monto congelado en lugar de representar una oportunidad de inversión y crecimiento.

Por las razones expuestas, se declara que el problema que presenta la compañía es que el Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes puede verse amenazado en sus resultados debido a que la empresa no tiene como fin el gestionar proyectos, su conocimiento en este tema es empírico y además no cuenta con herramientas formales para abordar esta modalidad.

1.3 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.1.5 Objetivo general

Proponer la planificación de la gestión del proyecto llamado Diversificación de cartera de clientes por medio de una estructuración definida fundamentada en buenas prácticas que permita incrementar el éxito del proyecto del Departamento Comercial.

1.1.6 Objetivos específicos.

Determinar las características, requisitos y alcance del proyecto por medio de un análisis exhaustivo con el equipo comercial para la obtención de los requisitos del proyecto.

Analizar diferentes marcos de trabajo considerando las características, requisitos y alcance del proyecto para la selección de las políticas, procesos y herramientas aplicables a la necesidad del proyecto.

Desarrollar un plan de gestión que integre las prácticas identificadas para la formalización del proceso de gestión del proyecto bajo un ordenamiento de la realización de este.

Crear una estrategia de integración y seguimiento a la ejecución del plan aplicando técnicas de capacitación, procesos y entregables para el cumplimiento y uso correcto del plan de gestión propuesto.

1.4 Alcance y limitaciones

A continuación, se presentan el alcance y las limitaciones del presente proyecto. Es una sección de suma importancia para demostrar qué se realizará en el proyecto, además de marcar los aspectos que serán excluidos del proyecto.

1.4.1 Alcance

El alcance de este proyecto final de graduación tiene como meta proponer un plan de gestión para la diversificación de clientes en la empresa Alimentos *Fresh*. Este proyecto busca contribuir en el crecimiento y expansión de la empresa en el mercado de comida preparada, aprovechando una oportunidad de mejora en su cartera de clientes. A pesar de no ser una empresa

orientada a proyectos, se plantea este proyecto con el propósito de impulsar el avance y desarrollo en esta área específica.

El alcance del trabajo se delimita al Departamento Comercial y se enfoca específicamente en el proyecto de Diversificación de clientes. Para ello se definen los siguientes entregables:

Informe completo y detallado del proyecto de Diversificación de cartera de clientes: Este informe proporcionará una visión clara y comprensión profunda del proyecto. Desglosará y explicará todos los aspectos relevantes, permitiendo al desarrollador la propuesta comprender plenamente el proyecto en cuestión y realizar la propuesta más adecuada. Algunas de las herramientas por utilizar para este entregable son flujogramas, Microsoft Word, Excel y organigramas con el fin de ordenar la información de manera que la interpretación de esta sea fácil y entendible.

Lista de pautas, procesos y herramientas: En este entregable se definirá una lista de pautas, procesos y posibles herramientas por utilizar, según las necesidades identificadas en el proyecto. Se seleccionarán instrumentos adecuados, teniendo en cuenta las características evaluadas de cada marco de trabajo analizado con el fin de proporcionar las herramientas idóneas que se ajusten a la naturaleza del proyecto y que funcionen de manera eficiente. Para este entregable se deberán utilizar algunas herramientas como una matriz de selección que permita evaluar cada requisito de acuerdo con el marco de trabajo investigado versus las necesidades del proyecto con el fin de proporcionar un análisis veraz de lo que necesita el proyecto comercial.

Plan de gestión de proyectos: El entregable corresponde brindar a la compañía un plan de gestión de proyectos que integre las mejores prácticas identificadas y que esté alineado con el alcance del proyecto en el Departamento Comercial. El plan de gestión incluye los procesos, las estrategias, las áreas de conocimiento como cronograma, presupuesto, riesgos, comunicación, etc.

y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. En este entregable existe un sinfín de herramientas por utilizar, que inician desde un mapa conceptual, una matriz RACI y un software para la gestión de proyectos.

Plan de integración de acuerdo con el plan de gestión propuesto: este permitirá a las personas conocer sobre el plan de gestión e inducirá a los miembros del Equipo comercial encargados del proyecto hacia la aplicación del plan de forma correcta con el fin de mejorar la gestión, aplicar las herramientas recomendadas, facilitar el proceso y lograr los objetivos del proyecto Diversificación de cartera de clientes. Algunas de las herramientas por utilizar en este entregable son presentaciones y materiales visuales que faciliten el aprendizaje, a como guías y cronograma con la información clave del plan propuesto e ideas de talleres dinámicos que faciliten el aprendizaje.

Se establece que el proyecto final de graduación en cuestión se enfoca en la propuesta de un plan de gestión, por lo tanto, la implementación práctica, recomendaciones y la ejecución de las acciones definidas en el plan de gestión quedan excluidas del alcance del proyecto.

1.4.2 Limitaciones.

La única limitación que posee este trabajo es el recurso del tiempo por parte del Gerente General para aportar la información necesaria en el tiempo indicado y el recuso del tiempo del Equipo comercial para las sesiones del plan de integración.

Capítulo 2 Marco teórico

En este capítulo se exponen los conceptos teóricos en los cuales se fundamenta y encuadra el presente estudio.

2.1 Proyectos

Los proyectos son iniciativas que nacen bajo una necesidad de solventar o mejorar alguna situación, existen diferentes tipos de proyectos y cada compañía maneja cada uno de ellos de acuerdo con la naturaleza del negocio. Para obtener una definición más detallada del tema, a continuación, se definen los siguientes conceptos.

2.1.1 *Definición de proyectos*

La palabra proyecto es una expresión comúnmente utilizada para englobar ideas o iniciativas. sin embargo, su significado real va más allá de una simple designación y para aclarar su significado, de acuerdo con el Project Management Institute [PMI], (2017, p. 542) “Un proyecto es esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. Con base en esta definición del PMBOK, se puede definir que un proyecto está compuesto por una serie de actividades, que poseen una fecha de inicio y fin con el fin de lograr un objetivo en un plazo específico. Es por esta razón que no todas las ideas se convierten en proyectos y, que muchas empresas trabajan bajo una modalidad de llamar proyectos a sus iniciativas, sin ser estas evaluadas y analizadas para entender sí realmente son proyectos de la organización. Bajo esta perspectiva el Project Management Institute [PMI], (2021, p. 4) agrega al concepto anteriormente mencionado que, “La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio”. Y es con esta última frase del PMBOK que refuerza el concepto

de la importancia del tiempo para un proyecto, con el fin de que no se vuelva interminable sin obtener resultados para la compañía.

Sí bien es cierto como indica el texto anterior, no todos los proyectos están necesariamente asociados a un programa o portafolio. Sin embargo, lo ideal es que cada proyecto esté vinculado con la estrategia de la compañía. De esta forma, se facilitará la visualización de la relación entre el proyecto, los beneficios que conlleva y valor que aportará a la empresa.

De acuerdo con Bataller (2016) “Un proyecto es una acción en la que los recursos humanos, financieros y materiales se organizan de una nueva manera para realizar una tarea diferente” (p.14).

Uno de los factores críticos de un proyecto es la clara definición de su alcance. En varias ocasiones, se intenta trabajar en un proyecto sin tener una decisión precisa de su alcance, lo cual resulta en que el proyecto se convierte en una tarea interminable. La falta de un alcance claro provoca la pérdida del objetivo y la razón fundamental por la cual el proyecto fue iniciado, cayendo en un desperdicio de los recursos invertidos.

Un proyecto es un conjunto de pasos y acciones que tiene como objetivo alcanzar un resultado final específico. Cumplir con cada uno de estos pasos y utilizar los recursos de manera adecuada permitirá resolver deficiencias en las empresas. No obstante, se debe tener en cuenta que todo proyecto conlleva riesgos e incertidumbre por analizar y enfrentar durante su desarrollo.

Por esa razón, es fundamental que cualquier iniciativa que se convierta en un proyecto esté respaldada por un resultado sustentable para la compañía y sea ejecutado de la mejor manera posible.

El éxito de un proyecto se basa en la capacidad para generar valor y beneficios en una compañía. El cumplimiento de este permitirá el crecimiento y éxito en las organizaciones.

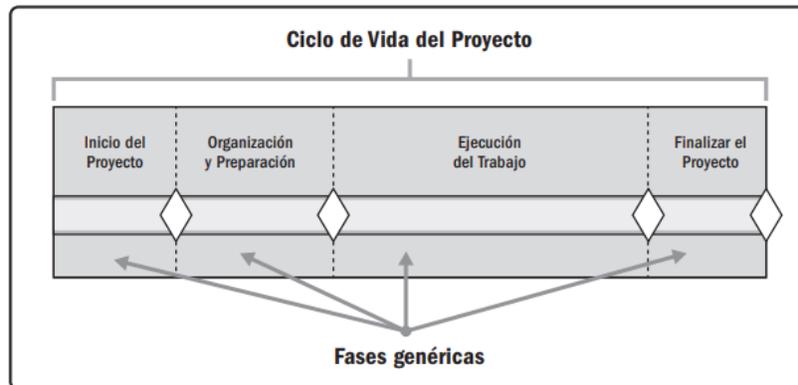
2.1.2 Ciclo de vida de un proyecto.

“El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión” (PMI, 2017, p. 547).

Con la definición anterior brindada por el PMBOK, se tiene claro que todo proyecto, debe atravesar una serie de fases, sin embargo, de acuerdo a la naturaleza de cada proyecto y al tipo de negocio, estas fases pueden variar, esto quiere decir que, no todos los proyectos poseen las mismas fases, no precisamente un proyecto de construcción va a estar compuesto de la misma forma que un proyecto de origen tecnológico o enfocado en la Industria de Alimentos, lo que es claro es que, cada una de sus etapas debe tener un inicio y un fin para que al final del ciclo de vida se pueda obtener el resultado final.

El PMI (2017, p. 547), representa el ciclo de vida genérico tal y como se muestra en la figura 2-1 con la siguiente figura un ciclo de vida genérico.

Figura 2-1 *Ciclo de vida del proyecto*



Nota: Adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (p.547) por PMI, 2017, Project Management Institute, Inc.

Para los proyectos de una organización es posible aplicar un ciclo de vida genérico con el fin de ser utilizado en toda la compañía, siempre y cuando exista una conexión entre los proyectos por ejecutar. En el caso de que no exista una vinculación definida entre ellos, es necesario crear un ciclo de vida específico para cada proyecto o considerar algunas fases complementarias con el fin de garantizar una cobertura completa sin dejar de lado alguna fase crucial para el resultado exitoso del mismo.

Para los proyectos que posean un ciclo de vida predictivo el PMI presenta un ejemplo del ciclo de vida predictivo como se puede visualizar en la figura 2-2.

Figura 2-2 *Ciclo de vida predictivo*

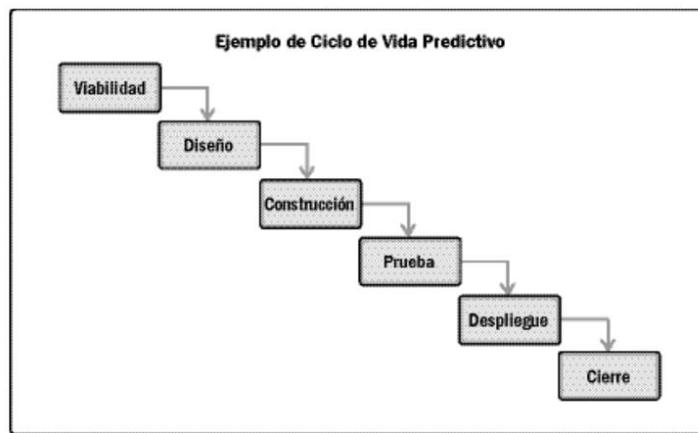


Gráfico 2-9. Muestra de Ciclo de Vida Predictivo

Nota: Adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (p.43) por PMI, 2021, Project management Institute, Inc.

Los proyectos que poseen ciclos de vida de predictivos están asociados a proyectos que están confirmados por una serie de etapas que están alineadas y ordenadas de modo que una etapa no inicia, hasta que la siguiente finalice. Es un enfoque más rígido que permite al líder de proyecto

tener mapeadas todas las fases por ocurrir y facilita el control y las actividades ejecutadas para cada fase, al tener el cierre completo de esta, antes de iniciar una nueva.

Para entender el ciclo de vida de desarrollo incremental en la figura 2-3 en PMI lo define de la siguiente manera

Figura 2-3 *Ciclo de vida con enfoque de desarrollo incremental*

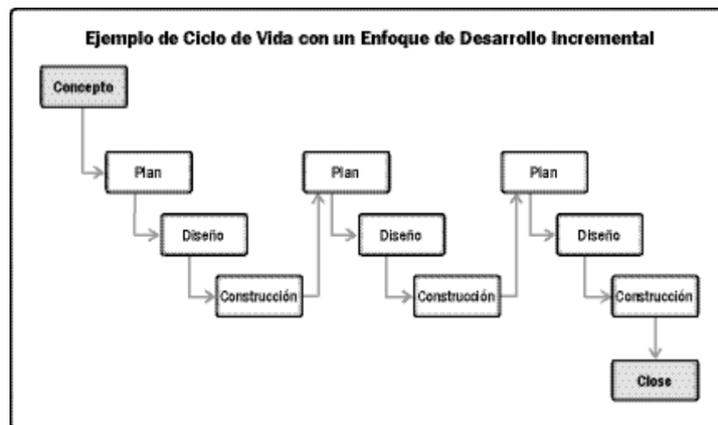


Gráfico 2-10. Ciclo de Vida con un Enfoque de Desarrollo Incremental

Nota: Adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (p.44) por PMI, 2021, Project Management Institute, Inc.

Este ciclo de vida se aplica en proyectos donde es necesario proporcionar entregables finales al cliente o a la compañía que puedan ser utilizados mientras las demás fases están en proceso de desarrollo. Este tipo de ciclo de vida es utilizado en industrias donde los proyectos suelen ser extensos y se requiere una entrega gradual para que el cliente pueda ir obteniendo resultados, lo cual permite que este experimente un avance tangible desde etapas tempranas hasta alcanzar el resultado completo del proyecto.

Para el ciclo de vida con enfoque de desarrollo adaptativo se presenta la figura 2-4, la cual muestra este enfoque de una forma gráfica.

Figura 2-4 Ciclo de vida con enfoque de desarrollo incremental



Gráfico 2-11. Ciclo de Vida con Enfoque de Desarrollo Adaptativo

Nota: Adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (p.45) por PMI, 2021, Project management Institute, Inc.

Este ciclo de vida ofrece la flexibilidad necesaria para realizar los ajustes y mejoras en cada entregable durante cada una de sus fases del proyecto, aunado a la retroalimentación que se recibe entre cada iteración. Este tipo de ciclo de vida es adecuado para proyectos con una naturaleza variable y adaptándose a las necesidades específicas de cada industria. Debido a esta modalidad que presenta el ciclo de vida adaptativo, las iteraciones sucesivas permiten refinar el resultado final, asegurando una mayor satisfacción y alineamiento con las expectativas de los involucrados. Una vez presentados los ciclos de vida de los proyectos, la definición ciclo de vida que aporta Castillo, Vega y Meneses (2020) “El ciclo de vida de un proyecto es una secuencia de fases que conectan el inicio con el fin de un proyecto. Permiten definir qué trabajo técnico se debe realizar en cada fase; cuando se deben generar los productos entregables, quien está involucrado en cada fase y como controlarla y aprobar cada una de ellas” (pp. 634-635).

Con esta definición previamente expuesta, se fortalece el entendimiento de que sin importar el tipo de ciclo de vida del proyecto que sea seleccionado. Es necesario que en cada fase se cuente con una definición clara de los elementos que la conforman. Esto incluye identificar y controlar cada entregable que debe ser finiquitado en cada una de las fases, a como los responsables con el fin de obtener una ejecución completa para cada fase.

Al cumplir con los entregables que han sido definidos para cada fase, contribuye a que el proyecto alcance los objetivos establecidos, logre su propósito y permita que sea finalizado con éxito, obteniendo los beneficios esperados para la compañía.

2.1.3 Criterios de éxito en un proyecto.

De acuerdo con lo expuesto por Padilla, Pino, Amaya, (2021). Indican que “Es fundamental establecer los objetivos y beneficios del proyecto a realizar a través de su misión, interpretar de forma correcta lo que el cliente necesita, contar con un equipo de proyectos con la capacidad de resolución de problemas, gestionar adecuadamente la comunicación y a como el monitoreo y retroalimentación durante todo el ciclo de vida del proyecto” (p. 145).

Al hablar de criterios de éxito para un proyecto, es necesario analizar de forma detallada diversas variables que juegan un papel fundamental para el resultado exitoso. Se conoce que existen diferentes tipos de proyectos y ciclos de vida asociados a cada uno. La implementación y control de estas variables permitirán que cada proyecto alcance un final exitoso.

Dentro de estas variables se pueden detallar la comunicación efectiva, la cual es clave para cualquier evento o proyecto, muchos problemas existen por mala comunicación, por lo que garantizar que exista una comunicación efectiva y una escucha activa entre los miembros del equipo de proyecto y su cliente final es fundamental.

La aceptación del cliente es lo que determina si el proyecto cumplió o no con la expectativa de este, es el punto donde se evalúa el resultado del proyecto y si logro cumplir con su alcance y brindar al cliente un producto final funcional para el éxito de una organización.

Contar con miembros altamente calificados en el equipo, capaces de trabajar en conjunto y afrontar situaciones complejas durante las fases del ciclo de vida del proyecto, a como mantener una comunicación clara es necesario para asegurar una gestión adecuada y obtener entregables exitosos en cada etapa del proyecto.

El establecer objetivos claros y beneficios, contribuye a alinear a los miembros del equipo de proyectos hacia donde deben ir, tendrán una misión por cumplir y una guía clara durante todo el proceso de gestión de este.

También bajo otra perspectiva, se encuentra los indicadores mencionados en el PMBOK en su séptima edición PMI (2021), explica “Los indicadores clave de desempeño (KPI) para proyectos son medidas cuantificables utilizadas para evaluar el éxito de un proyecto. Existen dos tipos de indicadores clave de rendimiento: indicadores adelantados e indicadores rezagados” (p. 95). Ahora dentro de esta definición se habla de dos tipos de indicadores, según PMI (2021). “Los indicadores adelantados predicen cambios o tendencias en el proyecto. Los indicadores rezagados miden los entregables o eventos del proyecto” (p. 96).

Ambos aportes de los autores antes mencionados, permite entender que existen prácticas que contribuirán al éxito del proyecto, a como indicadores de desempeño que permiten identificar desviaciones durante el proceso y plantear acciones correctivas que permitan alinear el proyecto con el fin de lograr los resultados esperados, a como los indicadores que guiarán el proceso de gestión para entender si el proyecto está siendo ejecutado de acuerdo con lo acordado con el cliente y evitar situaciones críticas al cierre del proyecto, como retrasos en la entrega, aumento en el

presupuesto o la materialización de riesgos no previstos que puedan paralizar el proyecto dejando al cliente sin el beneficio final esperado.

Es fundamental el poder implementar y aplicar estas prácticas e indicadores de desempeño con el fin de garantizar el avance y éxito del proyecto.

2.2 Gestión de proyectos

La gestión de proyectos es el proceso en el cual se coordinan las diferentes áreas y procesos asociados a un proyecto, con el fin de que este cumpla sus etapas y sea llevado a cabo con éxito.

2.2.1 Cómo se deben gestionar los proyectos.

De acuerdo con lo indicado por Ollé y Cerezuela (2017). La gestión de proyectos “Es el proceso que nos permite planificar, programar y controlar las actividades que se deben realizar mientras dure el proyecto para alcanzar los objetivos definidos” (p. 6).

Con esta definición, se comprende que al agregar la palabra gestión al ámbito de proyectos, se adopta una perspectiva más amplia y diferente sobre su la ejecución. La gestión permite establecer un proceso que contribuya a la planificación y desarrollo del proyecto, asegurando un control efectivo en cada etapa con el fin de lograr los resultados esperados.

La forma de gestionar proyectos es fundamental para cualquier administrador de proyectos, ya que implica comprender como supervisar cada paso del proyecto a nivel macro y alcanzar un resultado exitoso, especialmente cuando se manejan diferentes proyectos al mismo tiempo. Al utilizar una gestión común para proyectos de una misma naturaleza, se abre una mayor oportunidad para avanzar con eficacia.

No todas las organizaciones trabajan bajo una gestión de proyectos, incluso se llevan a cabo proyectos. Sin embargo, implementar una gestión integral para el manejo de todos los

proyectos de la compañía es una alternativa para mejorar el proceso y asegurar el logro de los resultados deseados.

Toala et al., (2019), en su libro *Introducción a la gestión de proyectos*, explica dentro de su contenido que “La gestión de proyectos, es mucho más que mostrar las habilidades organizativas y supervisar a los demás, implica aplicar los conocimientos, usar varios recursos y técnicas para conseguir los objetivos del proyecto” (p. 24).

Al unificar esta decisión con la anterior, se enfatiza la importancia y el papel que desempeña un administrador de proyectos en gestión de estos. Es indispensable que el administrador posea conocimientos específicos, conozca herramientas adecuadas y diseñe, implemente y ejecute procesos bien definidos, además de contar con un nivel de influencia que contribuya a una administración efectiva.

La falta de compromiso y habilidades por parte del administrador de proyectos puede generar complejidades y crear un ambiente hostil frente a la gestión de proyectos.

De acuerdo con el PMI (2017, p.542), al hablar sobre la dirección de proyectos se especifica que “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este”.

Por lo tanto, una gestión de proyectos es el proceso o conjunto de procesos que permiten controlar las áreas de conocimiento partícipes en un proyecto como cronograma, presupuesto, alcance, etc., de forma paralela con el equipo de trabajo y los objetivos del proyecto. Un modelo de gestión de proyectos aplicado a una compañía, representa un nivel de compromiso y avance hacia un camino estándar y ordenado para la ejecución de proyectos, logrando los beneficios esperados en la compañía.

2.2.2 Herramientas para la gestión de proyectos.

De acuerdo con la información brindada por Equipo editorial (2020, p.8), en su libro de Herramientas para la gestión de proyectos, explica que “Dentro de las herramientas que conforman las aplicaciones y recursos de la gestión de proyectos, son”:

- Informes, reportes, cuadros y documentos para realizar el trabajo.
- Software para la gestión de proyectos, que permita generar gráficos e informes, seguimiento, comunicación y compartir información a todos los miembros del equipo.

Para el área de proyectos, existen compañías y líderes que manejan sus proyectos con diferentes tipos de herramientas, adaptándolas a la naturaleza y complejidad de cada proyecto. Algunos proyectos se apoyan en herramientas de uso manual y sencillo, debido a un desconocimiento de opciones tecnológicas más avanzadas. Otros consideran utilizar herramientas de construcción manual porque confían en sus habilidades para crear fórmulas personalizadas en lugar de depender de un software automatizado. Hay quienes se resisten al cambio con el uso de la tecnología y por lo último, está el grupo de personas que consideran que el uso de herramientas tecnológicas es un beneficio para la gestión de proyectos, ya que permite una mayor optimización y cumplimiento de las metas.

Lo cierto es que existen diversas herramientas que pueden ser utilizadas en el campo de la gestión de proyectos, sean herramientas de construcción manual o software. El control adecuado de los procesos y las fases que conformen el ciclo de vida de un proyecto, a como el seguimiento de sus entregables e indicadores claves, son fundamentales para el éxito. Por lo tanto, la organización como el líder de proyectos deben analizar cual herramienta se asemeja más al tipo de negocio, proyecto y equipo de trabajo.

Lo más relevante es que el uso de herramientas para la gestión de proyectos proporciona una visión más amplia del progreso y avance de este, marcando la diferencia y aumentando el rendimiento de los procesos.

Para el PMI (2021, p. 136), en su sección de Herramientas, indica que “La selección de las herramientas (por ejemplo, software o equipamiento), que el equipo del proyecto utilizará para el mismo es una forma de adaptación. A menudo, el equipo del proyecto posee la mejor comprensión de las herramientas más adecuadas para la situación, pero esas opciones podrían necesitar ser moderadas en función de los costos asociados”.

En el ámbito de la tecnología existe diversos softwares para la gestión de proyectos, se mencionan algunos como Monday, Asana, Trello, Jira, entre otros. Todos altamente utilizados en diferentes industrias, sin embargo, la selección de uno de ellos debe pasar por un análisis detallado, en cual permita evaluar las opciones del mercado, de acuerdo con lo que el proyecto necesita, alineado con el presupuesto que la empresa puede invertir para obtener un software.

Muchas veces no se puede invertir en un desarrollo tecnológico, no obstante, el uso de herramientas como Excel, Microsoft Project, Power BI, alimentados con los controles y requisitos del proyecto y bases de datos de estos, permiten que la gestión de proyectos sea controlada y ordenada con el fin de obtener la conclusión del proyecto de forma exitosa.

Dentro de los beneficios al utilizar una herramienta para la gestión de proyectos de acuerdo con Equipo editorial (2020, p.10), se pueden mencionar:

- Enfoque estandarizado.
- Toma de decisiones informadas.
- Asignación de recursos optimizados.
- Mejor gestión de tareas y visibilidad.

- Mejor gestión de riesgos, previsión y elaboración de presupuestos.
- Ahorro de tiempo y dinero.
- Colaboración en equipo eficiente.
- Una mayor satisfacción de los clientes.

El uso de una herramienta para la gestión de proyectos trae consigo una lista de beneficios mayor a la antes mencionada, la clave es esta en seleccionar la herramienta que se adapte al tipo de negocio y que pueda brindar más información a su líder de proyecto como al resto del equipo.

2.3 Marcos de trabajo para la gestión de proyectos.

Existen diversos marcos de trabajo para la gestión de proyectos. Las empresas seleccionan estos marcos de trabajo de acuerdo con el que más se adapte a su tipo de negocio y a la naturaleza de los proyectos que deben realizar. Esta elección se basa en la afinidad entre la metodología que representada cada uno y a las características que poseen los proyectos de una compañía.

2.3.1 Marcos de trabajo de proyectos existentes.

Al hablar acerca de marcos de trabajo existentes, pueden existir un sinnúmero de opciones, sin embargo, a continuación, se explica cuál es el objetivo de estos en función de su origen.

Vila Grau (2019), explica que “Todo proyecto debe ser gestionado de acuerdo con la naturaleza de mismo, aplicando el marco de trabajo que mejor convenga con el fin de aumentar la calidad y productividad”.

Dentro de los marcos de trabajo predictivos, se pueden mencionar de acuerdo con Vila Grau (2019):

- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, PMBOK, del Project Management Institute.
- Prince2, estándar para la dirección de proyectos en el Reino Unido.

- Normas ISO 21500 enfocada en la administración de proyectos de la Organización internación de normalización.

Vila Grau (2019), expresa que el enfoque predictivo es un enfoque que “Está caracterizado por ser de naturaleza secuencial, comprende una serie de fases que se ejecutan en un orden específico, y su principal beneficio es que permite un mayor control en cada fase, aunque resulta muy inflexible sí el alcance de un proyecto cambia después de que ya está en marcha”.

Este tipo de enfoque permite tener una planificación detallada y un levantamiento de todos los requisitos con el fin de contemplar de una forma completa el alcance y los requisitos que tendrá un proyecto.

Ahora Vila Grau (2019), expone también que el otro enfoque para la gestión de proyectos existente es el enfoque adaptativo, este explica que “Es un enfoque para proyectos que requieren flexibilidad y velocidad, y para lograrlo trabaja en base a ciclos de entrega cortos, también conocidos como iteraciones”.

Dentro de los marcos de trabajo adaptativo, Vila Grau (2019), menciona:

- Marco de trabajo Scrum
- Marco de trabajo Kanban
- Marco de trabajo Lean Project Management.

Sí se realiza la comparación entre el marco de trabajo predictivo versus el adaptativo, se puede entender que cada uno tiene sus beneficios y sus mejoras, sin embargo, es necesario entender la naturaleza del proyecto para saber cuál es el marco de trabajo más adecuado a utilizar, para ello Vila Grau (2019), comparte la siguiente información:

- Un enfoque predictivo permite tener un proceso definido, mientras que el enfoque adaptativo es un proceso de aprendizaje y adaptación.
- En el enfoque predictivo se realiza una planificación por adelantado, en el enfoque adaptativo se planea a medida que avanza.
- En el enfoque predictivo, la retroalimentación se da al final del proyecto, mientras que en el enfoque adaptativo la retroalimentación se tiene por cada iteración finalizada.
- En el enfoque predictivo, se evita el implementar cambios, mientras que, en el enfoque adaptativo, el aceptar el cambio es parte fundamental del modelo.

Sin embargo, existe una tercera alternativa de enfoque es el mezclar un marco de trabajo predictivo junto con uno adaptativo. Al crear ese enfoque híbrido puede dar a los proyectos, una oportunidad de utilizar características de ambos enfoques permitiendo lograr el control en el proyecto, aprovechando los recursos y logrando el objetivo propuesto.

Un método híbrido de acuerdo con Vila Grau (2019), “Crear un enfoque de gestión de proyectos híbrido, en la que la fase de planificación y requisitos se lleve a cabo bajo un enfoque en cascada y el diseño, desarrollo, implementación, y evaluación de las fases siguiendo un enfoque Ágil”.

De acuerdo con Coursera, (2023), describe los tipos de gestión de proyectos: Metodologías, industrias y más. Y explica que, en el área de gestión de proyectos, la metodología para utilizar se relaciona de acuerdo con el enfoque del proyecto y la naturaleza de este, dentro de los tipos de metodología para la gestión de proyectos, Coursera los clasifica como:

Cascada: según Coursera, (2023), esta metodología de cascada es utilizada en un enfoque tradicional para la gestión de proyectos que conoce las etapas de cada proyecto y manejan una estructura secuencial. La metodología de cascada se utiliza en proyectos que poseen limitaciones o poseen un alcance y expectativas definidas, por lo general son proyectos que no aplican cambios ni modifican el alcance del proyecto en el transcurso de este. Un área en el que comúnmente se utiliza es en el sector de la construcción.

Ágil: como indica Coursera (2023), el enfoque Ágil es basado en pequeños pasos que permiten ser entregados de forma gradual. Es una metodología de trabajo para aquellos proyectos que requieran ejecutar pilotos antes de iniciar o replicar a todo el negocio completo con el fin de entender qué ajustes son necesarios antes del lanzamiento oficial. Es usual en proyectos donde existen muchas incógnitas y, además, los cambios son parte natural del proyecto. Un área que utilizar esta metodología de trabajo es el área de tecnología.

Lean: De acuerdo con Coursera (2023), la metodología Lean, se basa es un enfoque de reducción de desperdicios y aumento de eficiencia. Se utilizan los principios de Lean que incluyen “Hacer hincapié en el valor desde la perspectiva del cliente y planificar todo el proyecto en las fases iniciales para ver dónde genera valor y reducir el despilfarro”.

Este tipo de metodología se utiliza en proyectos enfocados en el aprovechamiento y que poseen flexibilidad y están abiertos a los cambios.

Scrum: Con base en Coursera (2023) esta metodología de trabajo mayormente utilizada dentro de los marcos de trabajo de adaptativo, Scrum utiliza los principios ágiles y trabaja con equipos pequeños que poseen desarrollos con ciclo de vida corto que requieren de una frecuencia de comunicación alta, maneja roles claramente definidos desde su inicio y promueve el mantener un proyecto organizado y enfocado en su línea de trabajo de inicio a fin. Este tipo de metodologías

se utilizan en proyectos con cambios y que buscan una adaptación, muy similar a la metodología Ágil, son proyectos que tienden a enfrentar cambios con alta frecuencia. También es muy utilizado en la industria tecnológica.

Kanban: según Coursera (2023) esta metodología de trabajo es basada en tarjetas que se visualizan en tableros ya sean físicos o digitales, es utilizada en proyectos que poseen un flujo continuo de trabajo el cual funciona que una vez que conforme las tareas se van completando y el proyecto avanza, se continúa con una nueva tarjeta, hasta completar el proyecto por completo. Este tipo de metodología es utilizada en proyectos que posee varias tareas que deben ser finalizadas al mismo tiempo, también se tiende a fusionar con otras metodologías adaptativas como Scrum o Lean.

2.3.2 Marcos de trabajo adaptativos

De acuerdo con lo expuesto en la sección anterior, al hablar de marcos de trabajo adaptativos, el Project Management Institute, [PMI], (2018, s. p.), cuenta con la guía práctica de Ágil, en la cual se detallan diversos marcos de trabajo adaptativos. Entre ellos, se explica la relación entre cada método adaptativo, en la figura 2-5.

Figura 2-5 Metodología Ágil y Kanban como conjuntos de Lean

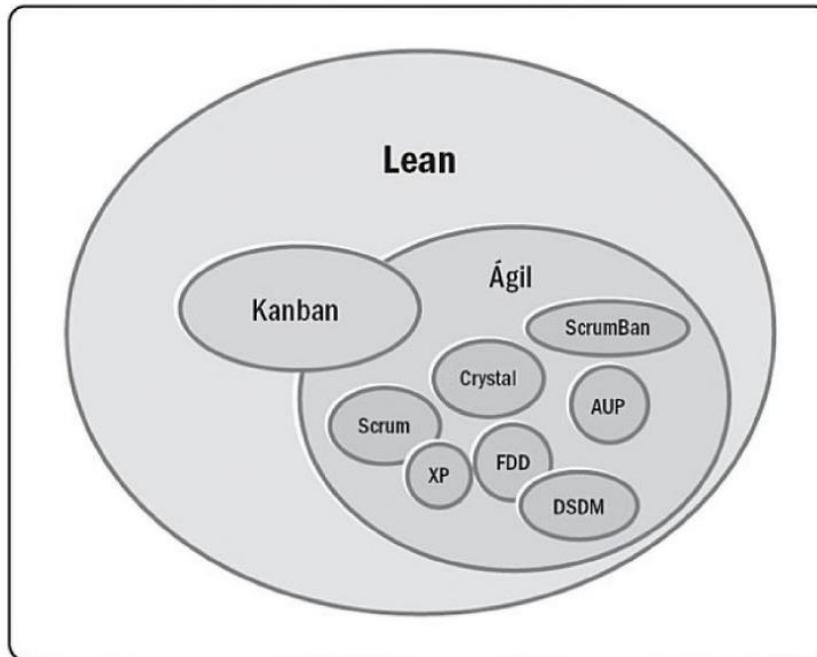


Gráfico 2-4. Ágil es un Término Genérico para Muchos Enfoques

Nota: Adaptado de la biblioteca de libros de Google [Fotografía], por el Project Management Institute, 2018,

https://www.google.co.cr/books/edition/Gu%C3%ADa_Pr%C3%A1ctica_de_%C3%81gil_l/qg5dDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

Esta figura representa que los marcos de trabajo adaptativos están relacionados, siendo los métodos Kanban y Ágil derivados de un método Lean, a como otros métodos que derivan del Ágil como lo son Scrum, Scrumban, Cristal, entre otros.

Para los marcos de trabajo ágiles, de acuerdo con el PMI (2018), existen dos estrategias para cumplir con los valores y principios que son:

“Adoptar un enfoque Ágil formal, diseñado y probado, para lograr los resultados deseados”.

Se explica que un equipo de trabajo, una vez que adopte este enfoque, debe concentrarse en aprender y conocer a profundidad antes de aplicarlos.

La segunda estrategia es “Implementar cambios en las practicas del proyecto de una manera tal que se ajuste al contexto del proyecto, a fin de lograr progresar sobre un valor y principio fundamental”. La implementación de esta estrategia es clave para facilitar y gestionar cambio de manera efectiva, permitiendo que el proyecto avance hacia el éxito y entregue el resultado final al cliente. Aunque los cambios puede que no estén arraigados a la cultura de la compañía para la gestión de proyectos, el adoptar un enfoque Ágil brinda la oportunidad de aceptarlos y comprender su razón de ser. De esta forma los cambios se convierten en una herramienta para adaptar y mejorar las etapas de cada proyecto, siempre buscando el éxito de este.

Para explicar el marco de trabajo Kanban de acuerdo con el PMI (2018), este explica que “El método Kanban es inspirado por el sistema de manufactura Lean Original y se utiliza específicamente para trabajos relacionados con el conocimiento”.

El objetivo de un método Kanban es muy similar al Ágil, pero como indica la definición muy centralizada en un flujo de trabajo y mayormente visual por su naturaleza de composición.

Algunas de las razones del porque Ágil y Kanban son derivados de Lean, es que tiene como objetivos compartidos el ser mayormente eficiente, evitar desperdicios y adaptarse al cambio, lo cual permitirá que sean mayormente competitivos a nivel de proyectos.

Para hablar del marco de trabajo de Scrum, que se encuentra dentro de los marcos de trabajo derivados del agilísimo y, uno de los cuales es más utilizado en las industrias, especialmente en el área de tecnología, es un marco de trabajo muy cotizado.

De acuerdo con Monte y Lluís (2016), “Scrum está basado, por un lado, en la teoría del control empírico de procesos para la gestión de sistemas adaptativos complejos” (p.17). Además,

para con Monte y Lluís (2016), el marco de trabajo Scrum, está basado en el ciclo de Deming que contiene los pasos de Planificar-ejecutar-comprobar-actuar (p.18).

Scrum está compuesto por una serie de características definidas entre las cuales describen Monte y Lluís (2016, pp. 18, 26) y se muestran a continuación.

- Premisas: son establecidas con el fin de contribuir en la obtención de objetivo principal y por ende satisfacción del cliente. Algunas de estas premisas son: satisfacción del cliente, trabajar enfocado en el producto, proyecto o servicio, comunicación directa entre personas, etc.
- Valores: Scrum posee una serie de valores, enfocados en la comunicación eficiente. Dentro de la lista de valores, se pueden mencionar los siguientes: compromiso, enfoque, respeto y coraje.
- Equipo de trabajo: Para el marco de trabajo de Scrum, se manejan los siguientes roles:
 - Dueño de producto, Scrum Máster y equipo de desarrollo.
 - Artefactos: *Product backlog*, *Sprint Backlog* e increment.
 - Actividades: Reunión diaria, revisión del *Sprint*, retrospectiva del *Sprint*.

Con lo anteriormente mencionado Scrum se puede definir que, como un marco de trabajo Ágil, que se divide en iteraciones a las cuales se les llaman *Sprints*. Cada *Sprint* tiene un período de duración corto, y el equipo debe enfocarse en el desarrollar el producto para entrega final al cliente durante ese tiempo definido. La colaboración y coordinación de los miembros de los equipos es clave para que el resultado obtenido aporte valor al cliente. Este marco de trabajo se enfoca en la entrega continua de calor y adaptabilidad, permitiendo al equipo ajustar ese enfoque

y planificar conforme avanza el proyecto y teniendo la retroalimentación del cliente para aplicar la mejora continua y afinar los procesos.

2.3.3 Marcos de trabajo predictivos.

Dentro del mundo de los marcos de trabajo predictivos, como anteriormente se explicó, que existen los marcos de trabajo como el ISO 21500, PRINCE2 y el PMBOK del PMI.

De acuerdo con Rodríguez (2020). Estos marcos de trabajo se basan en tres pilares fundamentales los cuales son. El alcance, el cual es un requerimiento que debe estar definido fijo antes de iniciar el proyecto y, el costo y tiempo los cuales se trabajan bajo estimaciones (presupuestos y cronogramas). En el ámbito de los marcos de trabajo predictivos, estos tres pilares son necesarios para dar inicio con el proyecto.

Estos marcos de trabajo, tiene el modelo tipo Cascada, el cual se basa en una secuencia de fases definidas, donde básicamente una fase puede iniciar, hasta que la anterior finalice, de ahí su nombre de cascada. Este modelo es más rígido ante los cambios que puedan ocurrir, ya que la idea principal es que, con el alcance definido al inicio, no existan variaciones constantes durante el desarrollo del proyecto.

Rodríguez (2020, p.7), describe que los marcos de trabajo predictivos tienen las siguientes características.

- Alcance del proyecto, el tiempo y el coste requerido para completar dicho alcance, se determinan lo antes posible.
- Típicamente, estos proyectos atraviesan una serie de fases secuenciales o superpuestas.

- Se recomienda optar por enfoques predictivos cuando el producto se comprende bien, o cuando un proyecto debe ser entregado en su totalidad para que tenga valor para los grupos de interés.
- Los cambios en el alcance del proyecto se gestionan cuidadosamente y requieren la revisión de la planificación y la aceptación formal del alcance.

Deloitte. (s. f.) presenta un artículo el cual cuestiona ¿cuál es la metodología más adecuada para tu proyecto? Dentro de la explicación y análisis que realizan, hablan del método cascada que “Es el método que se ha utilizado tradicionalmente. Consiste en desarrollar un proyecto de forma secuencial, comenzando con las fases de análisis y diseño y terminando con las de testeo y puesta en producción”.

Dentro del artículo se exponen las siguientes ventajas y desventajas del marco de trabajo predictivo tipo cascada. De acuerdo con Deloitte. (s.f.)

Ventajas del método cascada:

- Clientes y desarrolladores definen los requisitos desde una fase temprana, lo cual permite una planificación y diseño más sencillo y directo.
- El proceso es fácil de medir y controlar el seguimiento.
- No se requiere la presencia del cliente para después de cada fase.
- Este tipo de metodología es utilizada para proyectos de software.

Desventajas del método cascada:

- Eficacia deficiente en los requisitos del proyecto, es uno de los aspectos que se repiten comúnmente.
- El producto final entregado, no es satisfactorio para el cliente.

2.4 Project Management Body Of Knowledge

El PMBOK se define como el conjunto de conocimientos que guía la dirección de proyectos. Esta guía reúne las prácticas que han sido tradicionalmente comprobadas y aceptadas, así como las prácticas innovadoras que están surgiendo día a día en la profesión.

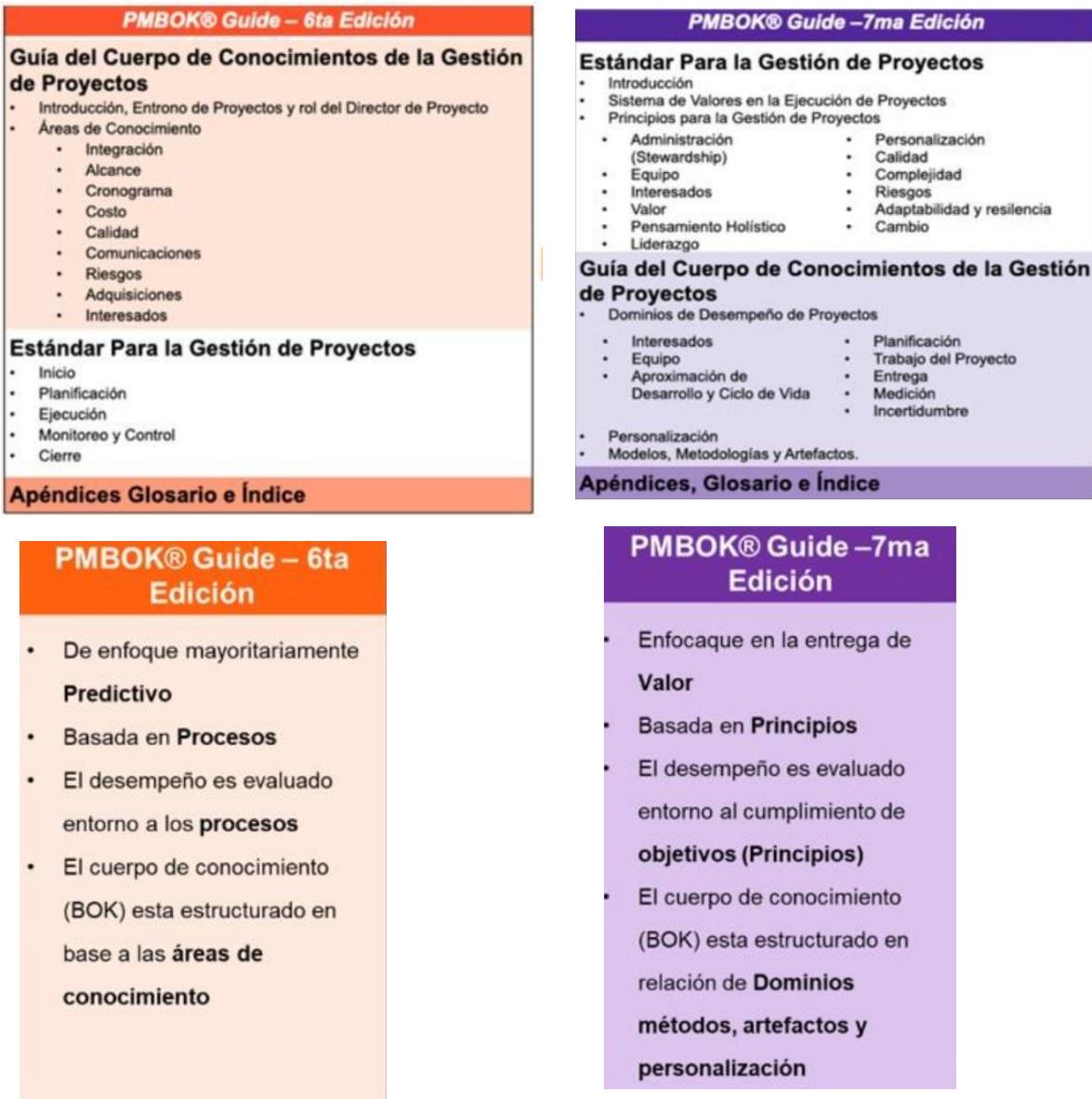
2.4.1 Fundamentos del PMBOK® 6^{ta} edición

Como bien se define en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) 6^{ta} edición, un proyecto es un trabajo temporal que es llevado a cabo para la creación de un objetivo específico (producto, servicio o resultado). Los proyectos se llevan a cabo mediante el cumplimiento de objetivos a través de los entregables. Los objetivos son aquellas “metas” hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos. Por su parte, los entregables son “los productos, resultados y capacidades con lo cual se ejecuta un servicio que se produce para completar un proceso o fase”.

2.4.2 Innovaciones en el PMBOK® 7^{ma} edición

En la figura 2-6, Galarraga (2021) ilustra y resume las principales diferencias entre ambas versiones:

Figura 2-6 Comparación de características entre el PMBOK 6ta edición y 7ma edición



Nota: Adaptado de LinkedIn [Fotografía], por Diego F. Galarraga Durán, 2021,

https://www.google.co.cr/books/edition/Gu%C3%ADa_Pr%C3%A1ctica_de_%C3%81gil/qg5dDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

<https://www.linkedin.com/pulse/pmbok-7ma-edici%C3%B3n-cambios-y-su-impacto-en-la-gesti%C3%B3n-diego/?originalSubdomain=es>

2.4.3 Enfoque en los cambios significativos en las principales áreas de conocimiento y los procesos de la dirección de proyectos.

Según el PMI (2017) las áreas de conocimiento pertenecen a un campo específico en la gestión de proyectos, definido por lo que se necesita saber y cómo se deben aplicar. Hay diez áreas clave que son esenciales para la mayoría de los proyectos detalladas a continuación:

- **Gestión de la integración del proyecto:** en esta etapa se debe organizar y coordinar todas las partes del proyecto. Esto significa identificar, definir y unir todas las actividades necesarias para que el proyecto funcione bien.
- **Gestión del alcance del proyecto:** en esta fase el PM debe asegurarse conocer el trabajo que se necesita hacer para completar el proyecto. Es decir, delimitar lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, con el fin de evitar confusiones.
- **Gestión del cronograma del proyecto:** esta etapa se debe organizar y controlar todas las tareas necesarias para asegurarse de que el proyecto se complete dentro del plazo establecido.
- **Gestión de los costos del proyecto:** en la gestión de los costos del proyecto se trata de manejar el dinero necesario para llevar a cabo el proyecto de principio a fin, sin faltantes ni excedentes.
- **Gestión de la calidad del proyecto:** en esta fase el *project manager* debe asegurarse de que todo lo que se hace cumpla con los estándares de calidad de la compañía.

- **Gestión de los recursos del proyecto:** en este periodo el *project manager* asegurarse de tener todo lo necesario para llevar a cabo el proyecto de principio a fin: qué se necesita, cómo conseguirlo y cómo administrarlo de manera eficiente.
- **Gestión de las comunicaciones del proyecto:** en esta fase la información del proyecto se debe manejar de manera efectiva en todas las etapas, desde su creación hasta su almacenamiento y distribución.
- **Gestión de los riesgos del proyecto:** en esta etapa se evalúan todos los riesgos del proyecto; decir, prevenir, identificar, evaluar y responder a posibles problemas que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** en esta área se evalúan todos los pasos para comprar u obtener productos, servicios o resultados necesarios que estén fuera del equipo del proyecto.
- **Gestión de los interesados del proyecto:** acá el *project manager* debe identificar a las personas influyentes, entender sus expectativas e involucrarlos efectivamente en las decisiones y la ejecución del proyecto.

Además, se considera importante mencionar los procesos de la dirección de proyectos, los cuales se agrupan en los siguientes cinco grupos:

1. **Grupo de procesos de inicio:** son los procesos para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
2. **Grupo de procesos de planificación:** son los procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

3. **Grupo de procesos de ejecución:** son los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan.
4. **Grupo de procesos de monitoreo y control:** son los procesos requeridos para hacer seguimiento, análisis y desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
5. **Grupo de procesos de cierre:** son los procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto o fase.

2.5 Recurso humano en una organización

El recurso humano en una organización es clave para la ejecución de las operaciones. El entender el comportamiento de este, a como las formas de impacto con el fin de mejorar el ambiente laboral que al final se verá representado en el rendimiento y crecimiento de la compañía es de gran importancia, ya que permite que las empresas obtengan un mejor nivel en temas de resultados y obtención de objetivos por parte de los colaboradores altamente comprometidos.

2.5.1 Comportamiento del recurso humano dentro de una organización

De acuerdo con Quintanilla (2015). “La conducta de las personas en las organizaciones se produce dentro de unos márgenes, más o menos estrechos, derivados de la empresa y su modelo directivo, que, a su vez, se encuentran directamente relacionados con las corrientes socioeconómicas y culturales del país o entorno próximo en el que se ubica” (p.36).

El recurso humano es vital para el funcionamiento de las organizaciones, a pesar de las alternativas para optimizar proceso y reducir el reducir el recurso humano en las compañías, la verdad es que las empresas seguirán necesitando personal para llevar a cabo sus operaciones.

Es por ello por lo que el indispensable entender el comportamiento el recurso humano en una organización, para alinearlo con la estrategia de la compañía, para que de esa forma sientan

un alto compromiso con el desarrollo de proyectos, el trabajo en equipo y la continuidad del negocio. Cada persona es clave y contribuye de manera significativa para alcanzar los objetivos de la compañía.

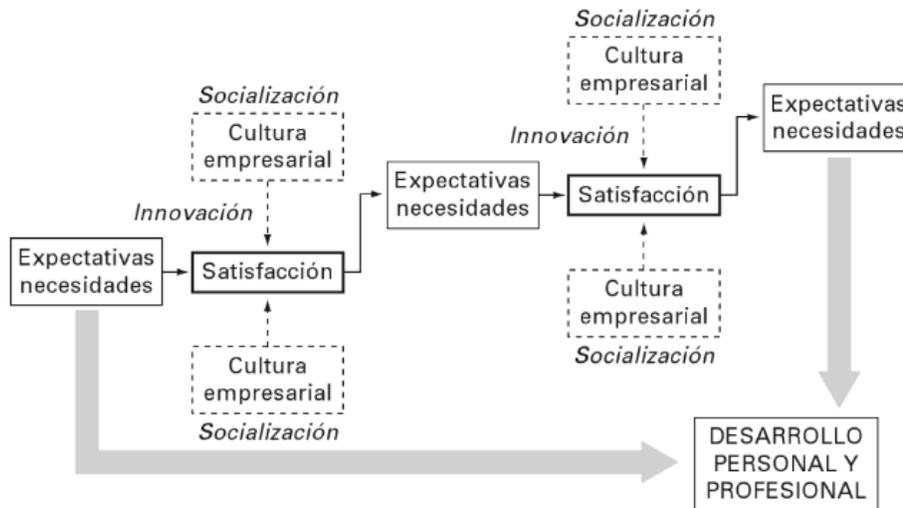
Sí bien es cierto, los líderes y directores de proyectos desempeñan un papel protagónico en la gestión de proyectos, el éxito también depende del equipo que está detrás de cada uno de ellos. El equipo debe trabajar unido y contribuir en conjunto para lograr un bien común que beneficie al departamento y a la compañía en general. Todos los miembros del equipo sin importar su rol forman parte de los logros y experiencias y es fundamental mantener una filosofía de unión y colaboración para alcanzar el éxito en la organización.

Para analizar a las personas y entender su comportamiento dentro de la organización, Quintanilla (2015) explica que “Cuando las personas acceden a las empresas aportan sus conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos de aquellas. Pero además también se integran esperando alcanzar sus metas y fines personales y profesionales” (p. 39).

Es normal que las personas de una compañía busquen satisfacer su necesidad personal al obtener un trabajo y poner su conocimiento aprendido con el fin de ganar experiencia laboral y crecimiento profesional. Por lo tanto, es normal que el comportamiento de algunas personas en una compañía esté relacionado con el agradecimiento y profundo compromiso, siempre y cuando la organización mantenga un compromiso de mantener un alto compromiso con el desarrollo de su personal, ofreciendo nuevos retos y crecimiento continuó con el fin de que el colaborador pueda expandir su conocimiento y se sienta participe de la empresa en la que trabaja.

Quintanilla, (2015), en su libro *Empresas y personas*, expone en la figura 2-7 lo que resumen de forma muy atinada lo antes descrito.

Figura 2-7 *Proceso de desarrollo personal*



Nota: Adaptado de la biblioteca de libros de Google [Fotografía], por Ismael Quintanilla Pardo, 2015, https://www.google.com.mx/books/edition/Empresas_y_personas/Rx-5BgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=como+administrar+el+recurso+humano+de+una+empresa&printsec=frontcover

2.5.2 Como impactar a las personas de una organización

Una vez entendido que el personal en las organizaciones trabaja no solo por un objetivo empresarial al que este asociado, sino también por motivaciones personales es fundamental buscar cómo impactar de manera positiva en las personas dentro de la organización.

Para implementar una gestión de proyectos en una organización es esencial que las personas involucradas en este proceso comprendan la importancia y el propósito de dicho enfoque, demostrando a su compromiso con el plan de gestión para lograr los resultados deseados. A continuación, se explican tres factores importantes a tomar en cuenta para impactar a las personas y aumentar el nivel de compromiso con la filosofía de una compañía.

De acuerdo con Azuero (2016), existen tres maneras para impactar positivamente a otras personas. Las cuales se detallan seguidamente:

- Generar una cultura de reciprocidad positiva: El objetivo de esta actividad es promover en un grupo de personas, una comunicación bajo un ambiente de compañerismo, en el cual, el felicitar a un compañero por lo bien que ha hecho su trabajo o alguna actividad en específico, es digno de realizar y de esta forma ir aumentando una cultura de agradecimiento y reciprocidad en los colaboradores con el fin de mantener un ambiente de armonía sin hipocresía.
- Dar total atención a las personas a la que me dirijo: Al entablar una conversación con las personas, es clave el mantener una concentración durante la conversación con el fin de que la persona se sienta escuchada, esto está directamente con la escucha activa y la comunicación efectiva. Sí en una organización se logra implementar y madurar estas dos técnicas, la comunicación aumentara su fluidez y los malentendidos disminuirán de forma considerable, ya que las personas sentirán que están siendo escuchadas con ideas, propuestas y comentarios que realicen. Una cultura de desarrollo personal altamente comprometa vela por una comunicación efectiva.
- Usar la recomendación personal hacia otros: Al trabajar en una compañía, la importancia de mantener una conexión positiva entre los colaboradores es fundamental, lo que indican este punto es ser un fiel creyente de promover un ambiente en el que se rescaten las cualidades de los demás miembros del equipo. Ya que sí en un grupo de personas, lo único que existe con comentarios negativos, el ambiente hostil que va a desarrollarse va a crecer hasta llegar al punto de romper relaciones de trabajo en equipo. El poder resaltar las cuales de los compañeros y respetar que cada persona del grupo tiene un papel y ese papel es fundamental para

el desarrollo de un proyecto, creara un ambiente de trabajo sano, en el cual todos saben cuál es su tarea y entenderán que todos son parte de un proceso para lograr un objetivo en común.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, está relacionado de forma directa con la presencia de habilidades blandas en una compañía. Estas habilidades se refieren a las capacidades sociales e interpersonales de las personas. A diferencia de las habilidades técnicas específicas de una carrera, las habilidades blandas son independientes del conocimiento técnico y representan un papel fundamental para el éxito profesional.

Por esa razón es clave que los profesionales dediquen tiempo y esfuerzo a mejorar sus habilidades blandas ya que un profesional altamente capacitado en la gestión de proyectos que conozca y administre sus habilidades blandas podrá demostrar que puede manejar equipo de trabajo logrando el desarrollo, control y resultados exitosos en los proyectos que realice.

2.6 Metodología del Design Thinking

A continuación, se detalla acerca de la metodología de Design Thinking, como está compuesta, cuáles son sus principios y cómo puede aplicarse a la vida real.

2.6.1 Introducción al Design Thinking

Según Issa El Khoury (2019) la metodología del Design Thinking fue dada a conocer en el año 2008 por Tim Brown en su publicación realizada para Harvard Business Review; sin embargo, ha sido un movimiento que ha venido en crecimiento desde hace 100 años aproximadamente.

En su artículo Issa El Khoury (2019) menciona que el Design Thinking incentiva al análisis del problema, su contexto y las personas usuarias que serán impactadas directamente, todo esto previo al diseño y la solución.

¿Y por qué es importante el Design Thinking? Según Esther Han (2022), la innovación es todo aquel producto, proceso, servicio o modelo de negocio que debe ser tanto novedoso como útil, ya que de nada sirve crear un algo nuevo y novedoso si no es utilizado por las personas. El pensamiento de diseño “brinda a la innovación la actualización que necesita para inspirar soluciones significativas e impactantes”. (Han, 2022)

2.6.2 Principios del Design Thinking

En el libro *Design Thinking for the greater Good: Innovation in the social sector* (Liedtka, Salzman y Azer, 2017) se mencionan los principios de la metodología del Design Thinking.

- **Empatía**

Esta metodología se centra en las necesidades del “usuario”; es decir, escuchar a las personas que se encuentran lidiando con el problema, comprender su contexto, analizar sus oportunidades, esto permite tener procesos más completos y enfocados en soluciones reales y factibles.

- **Iteración**

“La iteración es una práctica constante de evaluación, permitiendo identificar problemas o fallas de la propuesta en etapas iniciales y no después de ser implementada. Devolverse a una etapa anterior es uno de los aspectos más valiosos del proceso, ya que reconoce la capacidad de estar en constante mejora y no condiciona un resultado a un planteamiento único”. (Issa El Khoury, 2019)

- **Multidisciplinario**

Las diferentes maneras de pensar y puntos de vista son claves para encontrar la solución del problema.

- **¡Pensar en grande!**

En los procesos de innovación, se requiere tener una apertura de ideas, ya que se considera que, entre más ideas, más creatividad.

- **Fallar a menudo y rápido**

En esta metodología no se teme al fracaso; por el contrario, se espera que en los procesos de innovación se logren identificar las áreas de mejora, pues la única manera de aprender es hacer y repetir.

- **Aceptar la incertidumbre**

En esta metodología es permitido descubrir y explorar los diferentes caminos para llegar a la solución, aunque esto genere incertidumbre. El equipo también tiene permitido “navegar” en la incomodidad donde puede encontrar posibles respuestas a las problemáticas.

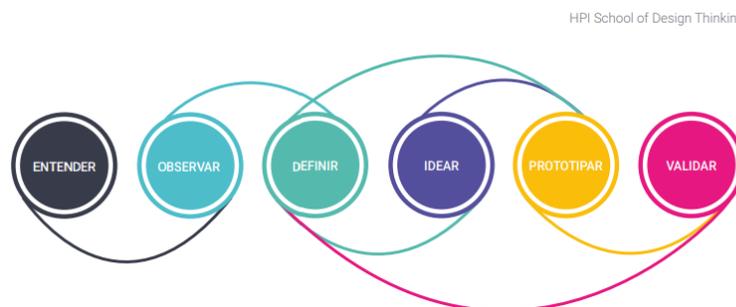
- **Co-creación**

Todos los procesos de Design Thinking deben contar con la participación de un equipo de trabajo, donde exista el contacto directo con las personas más involucradas al problema. Este apoyo ayuda a gestionar correctamente las decisiones y empodera al equipo tomador de decisiones.

2.6.3 Pasos para aplicar la metodología del Design Thinking

En la figura 2-8 se muestran los pasos para definir el proceso de Design Thinking bajo el modelo de HPI School of Design Thinking:

Figura 2-8 *Pasos para aplicar Design Thinking*



Nota: Adaptado de Guía de Design Thinking [Fotografía], por Irene Issa El Khoury Quesada, 2015, https://www.google.com.mx/books/edition/Empresas_y_personas/Rx-5BgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=como+administrar+el+recurso+humano+de+una+empresa&printsec=frontcover

- **Entender**

En esta etapa solo se busca entender el problema desde todos sus ángulos, además de las áreas de interés, tales como las personas involucradas y el contexto.

- **Observar**

Posterior al análisis que se realiza en la primera fase, en esta etapa se realiza el “trabajo de campo” donde se determina la población con la cual se recolectará la información.

- **Definir**

Después de recopilar datos sobre el problema, es crucial enfocarse en los aspectos clave. Seleccionar los hallazgos más relevantes y trabajar con un usuario específico asegura soluciones efectivas.

- **Ideación**

Esta etapa consiste en generar la mayor cantidad de ideas posibles; es decir, toda idea, propuesta o sugerencia puede ser tomada en cuenta. Además, se busca cantidad en vez de calidad.

- **Prototipar**

En este paso se materializa y visualiza claramente la solución dada. Además, es importante asegurarse que todas las personas del equipo tengan un claro entendimiento de lo que se está desarrollando.

- **Validación**

En esta fase, el objetivo no es promover la solución, sino más bien observar y escuchar cómo el usuario interactúa con ella.

2.7 Diversificación de mercados

Las empresas en la actualidad buscan una diversificación de mercados con el fin de mejorar su rentabilidad y ganar posicionamiento a nivel global con sus productos o servicios. La búsqueda de nuevos mercados se ha convertido en una práctica necesaria para subsistir y representar una posición de liderazgo en los gremios asociados.

2.7.1 Concepto y definición de diversificación de mercados

De acuerdo con la Escuela de Negocios [EAE] *Business School*, (2022). Define que “La diversificación empresarial es una de las respuestas de las organizaciones ante el proceso de su negocio, que les invita a probar nuevas estrategias”.

De acuerdo con esta definición, es recurrente que las empresas conforme avanzan y crecen, deseen ampliar sus oportunidades de negocio, aplicando nuevas estrategias con el fin de desarrollar nuevos negocios y buscando nuevos mercados hacia dónde dirigirse con el fin de aumentar su rentabilidad y posicionarse mejor en el mercado.

También la EAE, (2022). En su página web explica que “Las empresas que apuestan por la diversificación buscan nuevos nichos de mercado o posibilidades comerciales. Esto puede estar motivado por varias razones, que van desde las oportunidades de crecimiento corporativo hasta la puerta en marcha de planes de reestructuración interna”.

En muchas ocasiones, los negocios se enfocan en un solo objetivo comercial y con el tiempo, puede encontrarse ante un escenario de necesitar desarrollar productos a medida para los clientes que ya tiene consolidados dentro de la organización. En un mercado altamente competitivo como el cual, la práctica de desarrollo de productos a la medida puede resultar riesgoso, ya que las empresas con clientes fijos podrían perderse si un nuevo competidor ofrece una mejor opción. Es en ese entonces donde se resalta la importancia de la diversificación de mercados, permitiendo a las empresas expandir su alcance y ofrecer sus productos a nuevos clientes y lograr mantenerse a flote sin depender de un único cliente en particular.

Dentro de las opciones que utilizan las empresas para crear esta diversificación de mercado EAE (2022). Define:

- Cuando las empresas compiten ante nuevos negocios, desafiando el mercado.
- Cuando transforman los servicios y productos existentes ante nuevos enfoques.
- Cuando toman la iniciativa de atraer nuevos clientes, logrando impactar en nuevos grupos de consumidores.

Cada organización al aplicar una diversificación de mercado debe entender hacia que rumbo desea dirigirse, y dentro de las opciones antes mencionadas, se debe tener en cuenta si la empresa puede afrontar nuevos retos y entender que clientes nuevos pueden existir que requieran nuevos proveedores para suplir sus necesidades. Pueden existir nuevos mercados y productos a partir de nuevas ideas enfocadas en la innovación.

2.7.2 Beneficios de la diversificación de mercados

De acuerdo con el Departamento de Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural del Gobierno de México (2018). Explica que algunos de los beneficios de la diversificación de mercados son:

- Ampliar las posibilidades de desarrollo.
- Aumentar las ganancias.
- No verse afectados por los mismos factores y ciclos económicos.
- Fortalecer a los productores para resistir ante la competencia.
- Reducir el riesgo de depender de un solo comprador o importador.

Los beneficios antes mencionados, se pueden ver reflejados cuando las empresas aplican nuevas estrategias para ampliar y diversificar su mercado. Sí bien es cierto muchos de los beneficios antes mencionados son necesarios para la continuidad del negocio como aumentar las ganancias, es fundamental el que las empresas entiendan el riesgo que puede existir al depender de un solo comprador o importador, a como depender de un solo cliente para mantener el negocio, el cual sí llega a concluir el contrato la empresa quedara sin clientes que puedan sostener el negocio.

De acuerdo con Molina y Gastelum (2015), la estrategia de diversificación de mercados dentro de sus beneficios está el crecimiento que puede desarrollar la compañía de acuerdo con la expansión que desee hacer.

Según Campos (1991), citado en Molina y Gastelum (2015), las razones por las cuales las empresas deciden diversificar sus mercados son:

- Reducción del riesgo global: El riesgo es menor sí la empresa apunta a diversos mercados, puede ser que uno falle, pero no serán todos al mismo tiempo.
- Saturación de los mercados: El apuntar hacia un mercado con crecimiento limitado es probable que presente una saturación a corto plazo.
- Oportunidades de inversión de los excedentes financieros: La oportunidad de invertir considera al desarrollo de nuevos mercados y actividades.

- **Reforzamiento de la posición competitiva:** Las empresas buscan una posición competitiva a través de sinergias, ventas, operaciones y dirección del negocio.

Desde las perspectivas de los autores mencionadas en esta sección se destaca que la diversificación de mercados conlleva una serie de beneficios esenciales para la continuidad y rentabilidad del negocio. Al expandirse y buscar nuevas rutas de crecimiento, se hará con el fin de que la empresa se posicione de manera más sólida, enfrentándose a un mercado cambiante en el cual ser competitivo y tener la capacidad de adaptarse a diversas circunstancias se transforma en pilares claves para supervivencia empresarial.

La expansión y diversificación de mercados ofrecen beneficios innumerables, algunos de ellos aún no han sido contemplados como el crecimiento de la compañía, aumento del valor de la empresa en el mercado, así como una estructura de trabajo más sólida y estratégica. Esto permite a la empresa el poder enfrentar nuevos desafíos y manejar una posición más ventajosa para el futuro en los mercados hacia donde desee llegar.

2.7.3 Tipos de Estrategias para la diversificación de mercados

De acuerdo con la EAE (2022), existen cuatro estrategias para la diversificación de mercados que son:

- **Diversificación horizontal:** La empresa pone a la venta productos nuevos y en mercados que guardan relación con el espectro comercial en el que opera la empresa, cambian los formatos, pero no el enfoque.
- **Diversificación vertical:** Las empresas entran de lleno a la elaboración de productos a los que antes accedía tras operaciones en el mercado. se convierte en su propio cliente o proveedor.

- **Diversificación concéntrica:** Se refiere a la producción de nuevos productos, casi siempre dentro de la misma línea de los que ya existían.
- **Diversificación conglomerada:** La diversificación conglomerada se refiere a la elaboración de nuevos productos, aunque con la diferencia de que estos no guardan ninguna relación con los tradicionales.

De acuerdo con Matiz y Quintero (2019). Existen dos tipos de estrategias para el crecimiento, las cuales son: “Estrategias de crecimiento con desarrollos internos y estrategias de alianzas estratégicas” (p.83).

Según Matiz y Quintero (2019, pp.83-84). Dentro de las estrategias con desarrollos internos están:

- **Estrategia de penetración de mercados:** con los mismos productos actuales en los mismos mercados, se buscará que los clientes compren más.
- **Estrategia de desarrollo de productos:** Creación de nuevos productos o nuevas líneas de productos para los mismos mercados actuales.
- **Estrategia de desarrollo de mercados:** Con los mismos productos actuales, se buscarán nuevos mercados geográficos o demográficos.
- **Estrategia de diversificación:** Desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia posee dos variantes:
 - Diversificación no relacionada o de conglomerado: se basa en la incursión de nuevos sectores económicos en los que no se tienen negocios (nuevos productos, nuevos mercados).
 - Diversificación relacionada o concéntrica: alrededor de la misma línea de productos; integración de parte de parte de cadena de suministro

(integración vertical hacia atrás, autoabastecimiento) o de distribución (integración vertical hacia adelante, absorbe los canales de distribución).

A continuación, se exponen las estrategias de crecimiento con base en alianzas estratégicas, de acuerdo con Matiz y Quintero (2019).

- **Estrategias de fusión:** es el acuerdo entre dos empresas independientes, por medio del cual unen sus patrimonios para crear una nueva empresa.
- **Estrategias de adquisición:** se presentan cuando una compañía adquiere la mayoría de las acciones de otra, sin necesidad de mezclar sus patrimonios.
- **Estrategia Joint Venture:** es un acuerdo de dos o más compañías para trabajar conjuntamente en un proyecto, aprovechando las fortalezas de cada una, para lo cual se comparen inversiones y resultados.

Como se ha mencionado anteriormente, las empresas cuentan con diversas estrategias para diversificar sus mercados. La elección de una de estas estrategias dependerá de los objetivos y dirección que busque la organización, así como del mercado al que desee impactar. Al seleccionar una de estas estrategias, la empresa deberá alinearse en varias áreas y prepararse adecuadamente para su implementación. De esta forma, aumentara la posibilidad de que esta estrategia sea exitosa, contribuyendo al crecimiento y rentabilidad de la compañía.

Capítulo 3 Marco metodológico

En el presente capítulo se describe la metodología a ejecutar para desarrollar el trabajo en cuestión. Este capítulo este compuesto por las siguientes secciones, categorías y variables de la investigación, población, muestra y sujetos de la información, fuentes de información, técnicas y herramientas para recopilación de datos, procesamiento y productos de la investigación.

3.1 Categorías y variables de la investigación

A continuación, en la figura 3-1 se presenta las categorías y subcategorías de investigación asociadas al proyecto de plan de gestión de proyectos para el proyecto de diversificación de cartera de clientes. Así como la definición conceptual de cada categoría y subcategoría, sus preguntas generadoras, técnicas e instrumentos.

Figura 3-1 *Categorías de Investigación*

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Proyecto	Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, sexta edición, 2017, p.4).	Proyecto comercial en la Organización	Con relación a todos los proyectos en general que posee la compañía, esta subcategoría hace referencia específicamente al proyecto de carácter comercial.	¿Cuáles son los requisitos del proyecto?	Entrevista	Guía de entrevista G1.
				¿Cuáles deben ser las etapas de ciclo de vida de un proyecto de carácter comercial?		
				¿Cómo se maneja el control del proyecto, dada la ausencia de herramientas formales en la empresa?	Taller focalizado	Matriz RACI Cuestionario
				¿Cuáles han sido los roles y funciones que se han establecido para este proyecto?		
Gestión de proyectos	De acuerdo con la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, Sexta edición (2017), la gestión de proyectos es el conjunto de procesos que permiten que los proyectos sean llevados a cabo de forma controlada y cumpliendo con los parámetros estipulados. (p.553).	Marco de buenas prácticas de gestión de proyectos	De acuerdo con la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, Sexta edición, (2017), las buenas prácticas hacen referencia a una serie de recomendaciones consensuadas sobre la aplicación de conocimiento en los procesos de gestión de proyectos que contribuyen al éxito en los resultados de los proyectos. (p. 2)	¿Cuál debería ser la metodología de gestión de proyectos más adecuada considerando la naturaleza y los requisitos de este proyecto?	Revisión bibliográfica	Ficha de revisión bibliográfica
					Modelo de idoneidad	Cuestionario del modelo de idoneidad
				¿Cómo influye en el proyecto, manejar una metodología para la gestión de proyectos?	Encuesta	Cuestionario. G1
					Encuesta	Cuestionario G2
		Recurso humano	Los recursos del equipo o de personal se refieren a los recursos humanos. (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, Sexta edición, 2017, p. 309).	¿Cómo puede el recurso humano impactar en el desarrollo de un proyecto?	Encuesta	Test de estilos de aprendizaje. Nota: De este instrumento se obtendrán dos interpretaciones con el fin de entender cual es la firma de aprendizaje predominante en el equipo y como debe ser estructurado el plan de capacitación del proyecto.
				¿Cómo debe ser planteado un programa de inducción de acuerdo a las características de aprendizaje predominantes en un grupo de personas?		

3.2 Población y muestra – Sujetos de investigación

La población considerada para este trabajo se divide en tres diferentes grupos: El primer grupo incluye únicamente al Gerente General de la compañía, el segundo al Gerente Comercial y el tercer grupo está conformado por los tres Asesores Comerciales de la compañía.

Debido a que la suma de los tres grupos resulta para un total de cinco personas, se opta por aplicar un muestreo por conveniencia o no probabilístico. La elección de este tipo de muestreo se basa en que la cantidad de personas en cada grupo es muy reducida y limitada. La recopilación de los datos se aplica de acuerdo con la facilidad de disponibilidad y conocimiento específico requerido para el proyecto, tomando en cuenta el tamaño de la compañía y el personal involucrado.

A continuación, se presenta se forma resumida en la figura 3-2 donde se especifica los sujetos, la cantidad de personas por grupo de sujetos, su rol en la compañía y la información por obtener.

Figura 3-2 *Sujetos de información.*

Sujetos de información			
Sujetos	Cantidad de personas	Rol	Información por obtener
Gerente General	1	Gerente General de la compañía Alimentos <i>Fresh</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información sobre los requerimientos del Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes para la compañía. 2. Definición de roles y responsables del equipo a cargo del proyecto comercial. 3. Información sobre las fases del proyecto y su alcance. 4. Información sobre los resultados esperados.
Gerente Comercial	1	Gerente del Departamento Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información sobre el conocimiento de los requerimientos del proyecto, su alcance, cronograma y presupuesto. 2. Conocimiento sobre las fases del proyecto en cuestión. 3. Estilos de aprendizaje para las personas del equipo del proyecto. 4. Formas de gestionar el proyecto.
Asesores Comerciales	3	Personas encargadas de ejecutar los proyectos del Departamento Comercial y buscar nuevos clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información sobre el conocimiento de los requerimientos del proyecto, su alcance, cronograma y presupuesto. 2. Conocimiento sobre las fases del proyecto en cuestión. 3. Estilos de aprendizaje para las personas del equipo del proyecto. 4. Formas de gestionar el proyecto.

3.3 Fuentes de información

Para este trabajo se utilizaron las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias: de acuerdo con Grande y Abascal (2009), las fuentes de información primarias son aquellas que no existen antes de una investigación y que son creadas justa y específicamente para el desarrollo de esta (p.40). Como fuentes primarias se definen todas aquellas que sean comunicación y correos electrónicos, de la compañía Alimentos *Fresh* relacionada con el proyecto de diversificación de cartera de clientes.

Fuentes secundarias: de acuerdo con Grande y Abascal (2009), son todas aquellas fuentes que ya se tienen disponibles antes de iniciar la investigación, estas pueden ser desarrolladas por la misma empresa o por agentes y personas ajenos a esta (p.40). Como fuentes secundarias de información para este trabajo son los libros, páginas web y artículos asociados a la gestión de proyectos, así como a los marcos de trabajo para la gestión de proyectos. En la figura 3-3 se especifican las fuentes, su clasificación por tipo de fuente, así como la información por obtener de cada una.

Figura 3-3 Fuentes de información.

Fuente	Tipo de fuente	Información por obtener
Correos electrónicos.	Primaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de los requisitos del proyecto del Departamento Comercial. 2. Estrategia de la compañía. 3. Descripción de las fases del proyecto, objetivos y el alcance. 4. Definición roles y responsabilidades para el proyecto.
Comunicación personal del Gerente General de Alimentos <i>Fresh</i>	Primaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre los requisitos del proyecto. 2. Procedimientos y formas de trabajo para el proyecto comercial. 3. Áreas con menor control y oportunidad de mejora 4. Estilo de aprendizaje para el grupo comercial.
Comunicación personal del Departamento Comercial de alimentos <i>Fresh</i>	Primaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre los requisitos del proyecto. 2. Procedimientos y formas de trabajo para el proyecto comercial. 3. Áreas con menor control y oportunidad de mejora 4. Estilo de aprendizaje para el grupo comercial.
Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (6th ed.). Project Management Institute, Inc.	Secundaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcos de trabajo para la gestión de proyectos (predictivos y adaptativos). 2. Ventajas y desventajas de cada marco de trabajo. 3. Áreas de conocimiento y fases de los ciclos de vida de los proyectos. 4. Procesos y herramientas para la gestión de proyectos.

Cuadro 3-3 Fuentes de información.

Fuente	Tipo de fuente	Información por obtener
Project Management Institute. (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (7th ed.). Project Management Institute, Inc.	Secundaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcos de trabajo para la gestión de proyectos (predictivos y adaptativos). 2. Ventajas y desventajas de cada marco de trabajo. 3. Áreas de conocimiento y fases de los ciclos de vida de los proyectos. 4. Procesos y herramientas para la gestión de proyectos.
Vila, JL. (12 de julio del 2019). Enfoque adaptativo o predictivo, ¿Cuál elegir? LinkedIn.	Secundaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcos de trabajo para la gestión de proyectos (predictivos y adaptativos). 2. Ventajas y desventajas de cada marco de trabajo. 3. Áreas de conocimiento y fases de los ciclos de vida de los proyectos. 4. Procesos y herramientas para la gestión de proyectos.
Project Management Institute. (2018). Guía Práctica de Ágil. Project Management Institute, Inc.	Secundaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcos de trabajo para la gestión de proyectos (predictivos y adaptativos). 2. Ventajas y desventajas de cada marco de trabajo. 3. Áreas de conocimiento y fases de los ciclos de vida de los proyectos. 4. Procesos y herramientas para la gestión de proyectos.
Deloitte- 2020 ¿Cuál es la metodología más adecuada para tu proyecto? Metodología Waterfalls vs Agile.	Secundaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcos de trabajo para la gestión de proyectos (predictivos y adaptativos). 2. Ventajas y desventajas de cada marco de trabajo. 3. Áreas de conocimiento y fases de los ciclos de vida de los proyectos. 4. Procesos y herramientas para la gestión de proyectos.

3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos

A continuación, se detallan las técnicas y herramientas las cuales serán utilizadas para la recopilación de datos.

3.4.1 Entrevista

La técnica del uso de entrevista se aplicará únicamente para el Gerente General ya que es quien poseen el conocimiento del proyecto y de la información clave de este, por esa razón es que se ha seleccionado aplicar esta técnica solo a este sujeto, la cual se encuentra en el apéndice 8.1.

La entrevista está conformada por veinte preguntas abiertas, diseñadas para obtener mayor detalle del proyecto Diversificación de Cartera de Clientes, las cuales presenta una estructura de

consultas comunes para la gestión de un proyecto como conocer la descripción y propósito del mismo, objetivos, alcance, límites, resultados esperados, y con el fin de recopilar información clave y asociada a como la empresa está gestionando este proyecto, incluyendo información como equipo del proyecto, roles y responsabilidades, cronograma, fechas de inicio y fin, presupuesto, riesgos, entre otros. Con el fin de abordar de menor a mayor detalle y que con la información obtenida de esta entrevista se pueda conocer como está estructurado este proyecto. Por esa razón la elección de preguntas abiertas contribuye a tener un panorama completo de los requerimientos de este.

Esta técnica se alinea con el primer objetivo específico que busca obtener un análisis y comprensión exhaustivo del proyecto de diversificación de cartera de clientes.

3.4.2 Encuestas

Los cuestionarios desarrollados se aplicarán al Gerente Comercial y Asesores Comerciales

Se aplicarán tres tipos diferentes de cuestionarios los cuales se detallan a continuación:

- **Cuestionario 1.** Enfocado en una serie de preguntas relacionadas con el conocimiento de las etapas, recursos, requerimientos y procedimientos del proyecto con el fin de entender si el equipo comercial conoce esta información general tomando en cuenta desde la planificación hasta el cierre. Este cuestionario se encuentra en el apéndice 8.2
- **Cuestionario 2.** Enfocado en los valores y principio de agilidad con el fin de evaluar si la empresa posee alguna afinidad con este marco de trabajo. Cuestionario elaborado de acuerdo con Novo, L. (2023). Este cuestionario se encuentra en el anexo 9.1.

- Cuestionario 3. Enfocado en los estilos de aprendizaje del personal del Departamento Comercial, con el fin de aplicar un plan de inducción alineado con los métodos de aprendizaje adecuados. Cuestionario elaborado de acuerdo con Guerri, M. (2023). Este cuestionario se encuentra en el anexo 9.2

Los cuestionarios mencionados abarcan una variedad de preguntas, que oscilan entre diez y veinticinco que están aplicadas de acuerdo con el tipo de cuestionario y la información específica por obtener.

3.4.3 Taller focalizado

Este taller se aplica como una sesión exclusiva de trabajo con el Gerente General, con el fin de obtener la información acerca de cómo se han definido los roles y responsabilidades de este proyecto en el pasado. Es necesario entender como esta persona visualiza para este proyecto la distribución de las responsabilidades de acuerdo con el rol que cumplen y a la capacidad y habilidad que cada uno de ellos posee para afrontar dicha tarea. El matriz se encuentra en el capítulo 5 como parte de la propuesta de solución.

3.4.4 Revisión bibliográfica:

La aplicación de una ficha de revisión bibliográfica será utilizada con el fin de obtener información acerca de las metodologías de proyectos y entender cuál es la más usual para los Departamentos Comerciales o en las Industrias de Alimentos de una compañía. Con el fin de contestar a la pregunta generadora ¿Cuál metodología de gestión de proyectos es más usual en los departamentos comerciales/Industria de Alimentos de una compañía? que esta información recolectada funcione como fundamento teórico y evidencia sobre cuál es el marco de trabajo comúnmente utilizados en proyectos de esta naturaleza. La información presentada en esta ficha se organiza incluyendo primeramente el autor y su referencia según *American Psychological*

Association (APA) 7 edición, incluyendo el nombre del tema a investigar, y el objetivo de aplicar dicha técnica.

Además del campo en el cual se especifica cual fue la metodología encontrada y el resumen de la información obtenida, con el fin de recabar la mayor cantidad de datos que puedan ser utilizados en el análisis de resultados y propuesta del plan de gestión. Esta ficha se ubica en el apéndice 8.3

3.4.5 Modelo de idoneidad:

Se selecciona el modelo de idoneidad para aplicar al proyecto con el fin de entender que marco de trabajo se adapta mejor a este. El cuestionario consta de tres secciones que son cultura, proyecto y equipo. Una vez completado el cuestionario, se generará un gráfico que permitirá visualizar si el proyecto es ágil, predictivo o híbrido, contribuyendo de esta forma a la definición del ciclo de vida del proyecto. Este cuestionario se encuentra ubicado en el capítulo 4 y este será completado por el Gerente General de la compañía.

3.5 Procesamiento y productos de la investigación

Para la descripción del proceso a realizar para la transformación de datos, se aplicarán las siguientes fases juntos con los elementos para cada una de ellas.

- **Fase de aplicación y recopilación de información y datos**

En esta etapa se aplican los instrumentos anteriormente definidos los cuales son cuestionarios, matriz RACI, entrevistas y revisión bibliográfica, con el fin de recopilar los datos de información de cada aplicación.

- **Fase de revisión y traslado de información y datos**

En esta fase se revisará que toda la información este completa y de trasladar a una herramienta que permita el análisis de los resultados obtenidos en cada instrumento, los elementos

a utilizar para esta fase son las hojas de cálculo de Microsoft Excel y la transferencia de los datos de lo físico a lo digital.

- **Organización y preparación de información y datos**

En esta fase la información y datos se organizan y preparan para su debido análisis de acuerdo con cada instrumento, para esta fase se utilizará como elementos las hojas de cálculo de Microsoft Excel para su debida organización de los datos.

- **Análisis cualitativo y cuantitativo de la información y datos**

En esta fase se analizarán los datos de forma cualitativa y cuantitativa de acuerdo con la naturaleza de cada instrumento aplicado, para esta fase se utilizarán primero hojas de cálculo de Microsoft Excel para crear las bases de datos para luego proceder a analizar los datos por medio de herramientas de análisis digital como Power BI.

- **Comparación e interpretación de resultados**

En esta fase se realizará una comparación de los datos, así como los resultados obtenidos del análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de realizar una interpretación lo más asertiva posible de acuerdo con las herramientas de análisis digital como Power BI, que permiten crear gráficos y figuras que permiten obtener datos claros y concisos sobre los resultados.

- **Presentación de resultados de forma gráfica y resumida**

En esta fase se preparan matrices, documentos, gráficos, tablas e información necesaria para la presentación de los resultados por medio de una herramienta que permita visualizarlos de forma explícita y consolidada para cada instrumento aplicado.

- **Conclusiones de los resultados**

En esta fase de plantean las conclusiones puntuales derivadas de la presentación de resultados, las cuales se presentarán en un informe de resultados donde se especifiquen las conclusiones de cada instrumento aplicado.

▪ **Productos de la investigación**

A continuación, se muestra en la figura 3-4 que proporciona a detalle los objetivos específicos, el instrumento aplicado para la recolección de información, la técnica de procesamiento utilizada, los elementos de salida y productos esperados. El propósito de la presentación de esta figura es la descripción detallada de como este conjunto de información desempeñara un papel clave para la obtención de cada uno de los objetivos establecidos para este trabajo.

Figura 3-4 *Detalle de los productos de la investigación*

Objetivo específico	Determinar las características, requisitos y alcance del proyecto por medio de un análisis exhaustivo con el Equipo comercial para la obtención de los requisitos del proyecto.	Analizar diferentes marcos de trabajo considerando las características, requisitos y alcance del proyecto para la selección de las políticas, procesos y herramientas aplicables a la necesidad del proyecto.	Desarrollar un plan de gestión que integre las prácticas identificadas para la formalización del proceso de gestión del proyecto bajo un ordenamiento de la realización de este.	Crear una estrategia de integración y seguimiento a la ejecución del plan aplicando técnicas de capacitación, procesos y entregables para el cumplimiento y uso correcto del plan de gestión propuesto.
Instrumento aplicado	Entrevistas Matriz RACI	Cuestionarios Revisión de ficha bibliográfica Cuestionario de modelo de idoneidad	No se utilizan instrumentos	Test de estilos de aprendizaje
Técnica de procesamiento	Análisis detallado de datos Triangulación de datos Diagramación de la información Redacción de la información	Análisis detallado de datos Triangulación de datos Diagramación de la información Redacción de la información	No se utilizan técnicas de procesamiento	Análisis detallado de datos Diagramación de la información Redacción de la información
Elementos de salida	Informe con características del proyecto Definición escrita del alcance del proyecto. Matriz que define los roles y responsabilidades de los miembros del equipo Acta de constitución del proyecto	Tabla de datos con con las principales características del proyecto. Gráficos de resultados acerca de la aplicación del modelo de idoneidad. Diagramas que permiten ubicar las practicas seleccionadas para el proyecto	Plan de gestión del proyecto con las áreas de conocimiento seleccionadas integradas en un documento formal.	Plan de integración n que detalle el contenido por sesión, cronograma de capacitación y recursos a utilizar. Procedimientos para el seguimiento del cumplimiento del plan de gestión que incluya los procesos e indicadores para medir los entregables
Productos esperados	Se espera obtener las características y el detalle del proyecto Diversificación de cartera de clientes al máximo nivel. Un documento escrito que especifique las características, requisitos, alcance, costo, cronograma, etc. del proyecto.	Con este objetivo se espera obtener una tabla comparativa que demuestre cual es el marco de trabajo que mas afinidad tiene con el proyecto de diversificación de cartera de clientes, de acuerdo con los requisitos y alcance del proyecto. Así como la definición de las políticas, pautas, procesos y herramientas necesarias para llevar a cabo el proyecto antes mencionado.	Con este objetivo se busca obtener un documento que detalle cuales son los pasos para la gestión del proyecto diversificación de cartera de clientes, incluyendo las practicas y procesos ya identificados, roles y responsables, así como el marco de buenas practicas, políticas y herramientas que se deben de aplicar en el proyecto.	El producto esperado en este objetivo es un programa de especifica el paso a paso de como deben llevarse a cabo la integración y el seguimiento del plan de gestión propuesto. Incluyendo las técnicas de capacitación, técnicas de seguimiento y los entregables a ejecutar durante este proceso.

De acuerdo con el cuadro mencionado, con el entregable del primer objetivo específico se espera poder contar con la descripción del detalle del proyecto, de esta forma se tendrá claridad con relación a los requisitos de este, lo que busca la compañía con el desarrollo de este proyecto y los resultados que espera lograr. Es clave el contar con esta información ya que de lo contrario no se podría generar una propuesta para la gestión del proyecto si se desconoce en gran parte el propósito y los criterios del este.

En el entregable número dos, se espera entender por medio del informe cual es el marco de trabajo con el cual se posee mayor afinidad con el fin de proporcionar al equipo comercial un modelo de trabajo con el que se esté alineado con la naturaleza del proyecto y con lo que ellos en la actualidad ya practican de forma natural sin manejar una gestión de proyectos, tomando en cuenta la definición de políticas, pautas, procesos y herramientas necesarias para que el proyecto se pueda ejecutar de forma exitosa, también se entregara un modelo con el que estén familiarizados pero con mejoras que contribuyan al cumplimiento de este.

Con el objetivo tres, se busca entregar un documento que detalle cuales son los pasos para gestionar el Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes de forma adecuada. Este documento deberá llevar las prácticas, los procesos, roles y responsabilidades previamente definidos, así como el marco de buenas prácticas recomendado, las políticas y las herramientas con las cuales se facilitará la ejecución del proyecto y la gestión de este.

Para el último entregable, una vez definido el entregable número tres que es la propuesta del plan de gestión para el proyecto de diversificación de clientes, se desarrollará un programa de integración con el fin de dar a conocer al equipo comercial la forma en la que deben gestionar este proyecto, además del seguimiento para esta estrategia para entender si el equipo realmente está

alineado con el plan propuesto. Este programa incluirá las técnicas de capacitación, técnicas para el seguimiento, a como los entregables de cada etapa de este programa.

3.6 Técnicas de procesamiento

A continuación, se detallan las técnicas por utilizar para el procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos aplicados.

- **Análisis detallado de datos:**

La técnica de análisis de datos se aplicará a todos los resultados obtenidos, desde la entrevista, la matriz RACI, los cuestionarios hasta el *test* de estilos de aprendizaje. Es necesario realizar un análisis detallado de los datos obtenidos por medio de análisis exhaustivos y profundo de la información, con el fin de obtener la información con mayor relevancia para el proyecto. De esta forma se podrá comprender mejor y la toma de decisiones será de una forma informada.

Esta técnica se utiliza para procesar los resultados obtenidos de la matriz RACI. El análisis detallado tiene como objetivo comprender a profundidad la interpretación que el sujeto hace de la matriz RACI y como, a través de las respuestas obtenidas se pueden identificar y definir los roles y responsabilidades de los miembros del equipo del proyecto Diversificación de Cartera de Clientes.

También se utilizará este método para la entrevista aplicada, con el fin de entender a detalle el propósito y los requisitos de este proyecto en la compañía y los criterios que nacen desde la Gerencia General con el fin de entender cómo se compone este proyecto y partir hacia un plan de gestión adecuado a la naturaleza de este.

- **Diagramación de la información:**

Se utiliza además la diagramación de información para organizar visualmente todos los elementos que se generen de la aplicación de los instrumentos. Esta técnica es necesaria para

manejar un orden adecuado y lógico que permita entender el origen de la información. Adicional al utilizar la diagramación de la información permite que exista una comunicación visual más asertiva. Esta técnica se utilizará en todos los resultados obtenidos.

- **Redacción de la información:**

Como parte de las técnicas de procesamiento se utiliza la redacción de la información, esta técnica está presente en todos los resultados obtenidos, es una técnica que es inherente al proceso ya que es clave una vez que se tengan los datos, redactar la información obtenida de manera que esta sea clara y concisa, utilizando palabras acordes al contexto, logrando de esta forma una técnica comprensible para el lector.

- **Triangulación de datos:**

La técnica de triangulación de datos se utiliza con el fin de analizar los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a este trabajo como la entrevista, los cuestionarios, la matriz RACI y cuestionario de idoneidad. Esta técnica se basa en comparar la información proveniente de diversas fuentes de información tanto cualitativas como cuantitativas. La aplicación de esta técnica de procesamiento permitirá obtener una comprensión más detallada y completa del contexto en general al cual se está aplicando. El analizar la información del proyecto desde diferentes aristas para luego realizar una validez de la información y verificación de los datos proporcionara una mayor fiabilidad de los resultados.

Capítulo 4 Análisis de Resultados

En este capítulo se detalla el análisis de resultados obtenido de los instrumentos aplicados a la compañía Alimentos Fresh.

4.1 Análisis de los requisitos, características y herramientas de gestión del proyecto.

En esta sección se plantean los requisitos del proyecto, las características que lo componen y las herramientas de gestión que utiliza la Compañía Alimentos Fresh para el proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes.

4.1.1 Requisitos del proyecto

De acuerdo con los datos obtenidos por el equipo de proyecto y por la Gerencia General de la compañía. Los objetivos de este proyecto son:

- **Objetivo general del proyecto diversificación de cartera de clientes**

Captar ventas en terceros de acuerdo con los productos de mayor venta para la Compañía, en las áreas de Hotelería, Restaurantes, Cafés y *Retail*.

- **Objetivos estratégicos del proyecto de diversificación de cartera de clientes**

- Alcanzar y superar las ventas anuales de 160 millones de colones en la categoría de ventas a clientes nuevos.
- Posicionar los productos de la compañía bajo marca privada (marca propia de la compañía) en sitios de venta fijos, que representen un incremento del 30% de la cantidad de sitios fijos actuales.
- Incrementar y superar a 70.000 las unidades anuales en la categoría de productos individuales (productos unitarios listos para consumo) para el 2023.

- **Áreas involucradas:**

También se determinó que el proyecto requiere la participación de las siguientes áreas de la compañía:

- **Innovación y desarrollo:** esta área es la responsable de desarrollar y mejorar los productos que el cliente solicita, en el caso de que el producto ofrecido no requiera cambio, no es necesaria la participación de esta área, sin embargo, sí el proyecto debe desarrollarse desde cero o aplicar alguna mejor en sus características de sabor, olor, color, tamaño, etc. Esta área debe involucrar al Chef y trabajar en conjunto el producto bajo los requerimientos del cliente con el fin de lograr el producto ideal.
- **Producción:** esta área es la responsable de definir la capacidad de producción del producto en desarrollo. De acuerdo con la estimación que se tenga de la producción, se podrá negociar con el cliente las entregas de los productos de acuerdo con lo que este necesite. Producción debe asegurar al Departamento Comercial la capacidad de producción para que sea presentada al cliente y definir cuáles serán los lotes de producción que se requerirán de acuerdo con el contrato.
- **Calidad e inocuidad:** esta área es la responsable de garantizar que el alimento producido en la compañía no causara daños a la salud del consumidor, además debe asegurar tanto la estandarización de los productos entregados al cliente como la elaboración de ficha técnica que compone las características del producto, sus ingredientes, vida útil y uso recomendado para entrega al cliente junto con el producto final aprobado.
- **Logística:** Esta área tiene como objetivo gestionar de forma eficaz la cadena de distribución de los productos solicitados por los clientes. El asegurar la disponibilidad de producto de forma fresca y con la calidad adecuada es responsabilidad de dicho departamento, por esa razón es que siempre que se tenga el dato de desarrollo del producto y la capacidad de producción, se debe informar a

este departamento sobre el plan de distribución para el cliente nuevo. Este departamento debe garantizar al cliente la frecuencia y rutas de entrega tanto las establecidas a nivel general como las rutas específicas debido a situaciones críticas o feriados en los cuales la empresa suspenda operaciones.

No obstante, el área responsable del proyecto es el Área Comercial ya que el proyecto está enfocado en la captación de nuevos clientes con el fin de mejorar la rentabilidad de la compañía y disminuir la dependencia del cliente principal, además se menciona que el rol del Departamento Comercial en la compañía se basa en los siguientes tres pilares:

- Trabajar en pro de la identificación de nuevas oportunidades de mercado.
 - El desarrollo de estrategias para la adquisición de nuevos clientes.
 - Gestión de cada cliente, formalizando y fortaleciendo la relación de socios comerciales.
- **Alcance del proyecto:**

Este proyecto de acuerdo con los resultados obtenidos su alcance es el expandir la cartera de clientes dentro del gran área metropolitana, con la búsqueda de clientes nuevos de categorías de comida preparada enfocados en tres zonas, Restaurantes, Hotelería, Cafetería y *Retail* que posean puntos para venta fijos los cuales sean suplidos por Alimentos Fresh durante el año 2023.

- **Metas definidas para el proyecto:**

Las metas definidas para este proyecto responden a los mismos objetivos estratégicos del proyecto de diversificación de cartera de clientes. Estas metas están alienadas a estos objetivos y son definidas por el Gerente General de la compañía.

El Gerente General espera el cumplimiento del 100% de estas metas para el año en curso. Y en caso de que el proyecto logre alcanzar el 100% de las ventas estipuladas antes de la fecha de cierre del proyecto, el Equipo Comercial debe continuar con el proyecto, para captar nuevos

clientes y, por ende, el monto de ventas que sobrepase la meta será adjudicado como un extra de ventas anuales. Aplica la misma regla para las otras dos metas establecidas, sin embargo, la meta principal es la asociada a la venta total.

▪ **Presupuesto definido para el proyecto**

El presupuesto definido para el proyecto es de ₡40.500.000, este monto es definido por la Gerencia General y Gerencial Comercial y es aprobado por la Junta Directiva de la compañía para el desarrollo y ejecución del proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes.

▪ **Hitos claves del proyecto**

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios, los hitos principales de este proyecto son:

- **Inicio del proyecto:** marca el inicio del proyecto y de la etapa número uno de análisis de mercado y oportunidad de negocio.
- **Fin de la etapa de análisis de mercado:** este hito inicia las oportunidades de negocio, refleja donde finalizar ya el análisis de mercado y donde el equipo ha logrado identificar hacia donde debe ir para lograr los negocios.
- **Definición de las estrategias:** marca el fin de la definición de las estrategias que se utilizan para lograr el objetivo general el cual es captar a los nuevos clientes y ampliar la cartera de socios comerciales.
- **Captación del primer cliente:** este hito refleja el éxito y el cumplimiento de las etapas definidas del proyecto, ya que permite visualizar que ya el primer cliente fue captado de acuerdo con las etapas propuestas.

- **Desarrollo de productos:** este hito refleja la continuidad del proyecto y el inicio de una etapa crucial donde el cliente medirá la capacidad de la empresa de lograr el producto deseado.
- **Cierre de contratos:** este hito marca el inicio de la formalidad entre el cliente y la empresa al cerrar el contrato.
- **Inicio de seguimiento de clientes:** este hito es clave para la continuidad del negocio de cada cliente. Es donde se refleja el apoyo de la empresa ante el cliente lo cual refleja una condición alta de compromiso de parte de la compañía.
- **Presentación de resultados:** es el hito que refleja la presentación de la última etapa del proyecto y es la más esperada por los interesados de este.
- **Cierre del proyecto:** este hito refleja el cierre del proyecto.
 - **Fechas establecidas para el desarrollo del proyecto:**

Este proyecto tenía como fecha de inicio enero 2023, y como fecha de finalización diciembre 2023. Durante los doce meses del año 2023, se debían cumplir las etapas definidas del proyecto, cada etapa en conjunto con sus entregables tenía definida su fecha de finalización con el fin de manejar un control y seguimiento adecuado por cada entregable con el objetivo de lograr el éxito de este. Sin embargo, se determinó en conjunto con el Gerente General que el proyecto analizado a la actualidad aún no ha logrado avanzar lo suficiente como para lograr el objetivo propuesto para el año 2023.

Debido a la falta de cumplimiento de las metas del proyecto en el tiempo definido, el Gerente General ha decidido aplicar una prórroga la cual se considera que es la última, dada la duración prolongada de este proyecto sin lograr alcanzar el éxito. La nueva fecha de finalización del proyecto se ha fijado para diciembre del 2024. No obstante, como requisito fundamental para

esta nueva extensión, se establece la implementación de un plan de gestión que contribuirá al desarrollo del proyecto. Esta medida se ha tomado en consideraciones, debido a las razones que han favorecido al fracaso del proyecto a la fecha, como lo son la falta de control, seguimiento inadecuado de las etapas y sus resultados conforme a lo planificado y la carencia de una estructura organizativa efectiva para su ejecución.

- **Contratos anuales:**

Como parte de los requisitos del proyecto, se determina que los contratos generados durante la ejecución del proyecto deben ser renovados con una frecuencia anual. Con el fin de mantener una relación comercial al menos por doce meses. La cantidad de unidades vendidas en el contrato puede variar de acuerdo con la situación de la compañía o del cliente, sin embargo, se busca mantener una venta fija de unidades por mes.

El tener contratos anuales por cliente, contribuirá a que los Asesores Comerciales puedan buscar más clientes y de esta forma ampliar la cartera de clientes. Sí bien es cierto la meta está basada en la cantidad de ventas. Es fundamental el tener más clientes y descentralizar la dependencia del cliente A quien es el mayormente activo en la compañía.

- **Restricciones del proyecto:**

Este proyecto posee una restricción fundamental la cual está basada en que el cliente principal posee la exclusividad de la mayoría de los productos que produce la compañía en la actualidad por esa razón es que el equipo comercial debe analizar muy a detalle la propuesta para ofrecer productos que estén fuera de esa exclusividad. Esta es la principal restricción que maneja el Equipo de Comercial para el desarrollo del proyecto.

- **Líneas de productos autorizadas para el desarrollo y comercialización:**

Debido a la restricción que existe por el cliente principal, la empresa ha enfocado esta diversificación de cartera de clientes con líneas específicas de productos para las cuales han dotado

a la compañía de equipos nuevos y de mayor capacidad. Estas líneas de productos son: categorías de sándwich y burritos, categoría de muffin de desayuno y pizzas.

El Equipo Comercial busca captar clientes que tengan necesidades de estas líneas de productos, los cuales busquen utilizar productos desarrollados a nivel general o desarrollados a la medida para el negocio.

El equipo debe centrarse en la diversificación de estas líneas, ya que los demás productos están sujetos a la restricción del cliente principal y, gracias al desarrollo que ha tenido el equipo de innovación y desarrollo en estos productos es que se desea utilizar el potencial adquirido y aprovechar al máximo los equipos de la planta que maquilan estas líneas.

▪ **Riesgos identificados para el proyecto:**

Los riesgos identificados en la compañía para el proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes son basados en experiencias que ha tenido la empresa con otros proyectos, estos se detallan a continuación.

1. Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato:

Este riesgo también se materializó en el pasado, cuando un cliente llamado Techo rojo, clasificado como cliente de alta importancia, canceló el negocio esto por falta de seguimiento por parte del Área Comercial en las etapas más cruciales del proyecto.

2. Requisitos adicionales para el producto no planificado:

Este riesgo es considerado debido a que puede existir una situación en la que el cliente decida sumar un requisito a su producto, después del levantamiento de los requisitos. Sí bien es cierto es un punto crucial en el que el cliente debe tener claridad de lo que busca, en el negocio de los alimentos puede existir mucha variación más sí se trata de un producto por lanzar al mercado.

3. Comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto:

Debido al tipo de comunicación que ha existido en la compañía años atrás, es probable que ocurra en este proyecto el riesgo de problemas de comunicación dentro del personal del equipo de proyecto. Sí bien es cierto existe un plan de comunicaciones y el equipo tiene una relación buena de trabajo, la comunicación clara y constante puede ser complicada durante la ejecución del proyecto.

4. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos:

Este riesgo se ha determinado porque al desarrollar alimentos de acuerdo a los criterios que solicite el cliente, puede ser que algunos productos no estén disponibles en el mercado para realizar pruebas, existe la posibilidad de que el proveedor sí pueda traer el insumo requerido, pero estará sujeto a una cantidad específica que no precisamente la compañía puede aceptar ya que el producto estará en desarrollo y aun no existe un contrato de por medio. Es importante mapear este riesgo para saber qué respuesta tener y actuar de forma Ágil para evitar situaciones negativas con el cliente.

5. Eventos inesperados:

Este es un riesgo que sí bien es cierto la probabilidad de que ocurra es baja, debe tomarse en cuenta como lo fue la existencia de la pandemia del COVID-19. Durante este tiempo y de acuerdo con las medidas ejecutadas en el país con relación a los límites de circulación de los habitantes, así como los horarios reducidos para la apertura del comercio, trajeron consigo un sinnúmero de situaciones negativas a los negocios de comida preparada, ya que las ventas disminuyeron en los primeros meses debido a la poca afluencia de clientes en los comercios.

En este momento el equipo conoce que existen estos riesgos, sin embargo, no se gestionan, por esa razón es que se considera que el proyecto puede materializar estos riesgos una vez más ya

que son parte de los antecedentes y no hay un plan para controlarlos, mitigarlos o transferirlos en caso de que se presenten nuevamente.

- **Entrega y frecuencia de informes y avances:**

Se requiere que el equipo de proyecto realice entregas mensuales y semanales de informes, estos informes deben ser entregados a la Gerencia General en las reuniones mensuales de seguimiento y los avances deben contar con la siguiente información:

- **Cantidad de clientes nuevos obtenidos a la fecha:** Es necesario agregar al informe la cantidad de clientes que se han obtenido a la fecha, de acuerdo con el análisis realizado de oportunidad de clientes, a cuántos de ellos se les ha realizado la prospección y llevado a cabo para el desarrollo de la negociación. El Gerente General necesita saber el resultado de la cantidad de clientes obtenidos a la fecha por cada Asesor Comercial con el fin de entender cómo está trabajando los rendimientos de cada colaborador del proyecto. Una vez que la etapa de análisis de mercado y prospección de clientes es necesario que cada Asesor inicie la captación de clientes propuestos y asignados para entender cuántos, del porcentaje dado, han sido obtenidos.

Indicador: Cantidad de clientes obtenidos a la fecha.

- **Cantidad de ventas realizadas por cliente:** Este dato está asociado a la sección anterior y el Gerente General espera ver el resultado del número de ventas realizadas a la fecha, por Asesor, por cliente, por contrato y por monto. Para tener un panorama general de cómo se están generando los resultados del proyecto y quién es el Asesor Comercial con mayor cantidad de ventas realizadas por contrato.

Indicador: Asesor Comercial-cantidad de clientes obtenidos-cantidad de contratos cerrados-cantidad de ventas concretadas por contrato a la fecha.

- **Cantidad de unidades vendidas por categoría:** En este informe se debe mostrar a la Gerencia General la cantidad de unidades que han sido vendidas por categoría, las categorías antes mencionadas de sándwich y burritos, muffin de desayunos y pizzas. Se debe mostrar cual es la categoría que posee mayor venta de unidades con el fin de entender por dónde se están enfocando los clientes nuevos y cuáles son las categorías más fuertes para la compañía que están liderando las ventas y representando un número importante con relación a la meta principal.

Indicador: Cantidad de unidades y ventas por categoría.

- **Prospecciones de clientes:** el informe de prospecciones de clientes es parte de los entregables de las reuniones mensuales. El Gerente General requiere conocer cuáles son los posibles clientes que el equipo tiene definidos y hacia dónde se dirige el equipo en búsqueda de la captación de nuevos clientes. Se entiende que la empresa requiere tener constante análisis de clientes, así como el desarrollo de las prospecciones de cada uno con el fin de identificar posibles oportunidades.

Indicador: Cantidad de prospecciones por mes.

4.1.2 Características del proyecto

En esta sección se desarrollan las características del proyecto, específicamente en aspectos como:

- **Etapas del proyecto:**

Este proyecto cuenta con siete etapas definidas por la Gerencia General las cuales van desde el análisis del mercado, para entender donde existen las oportunidades de negocio que

permitan esa expansión de cartera de clientes, hasta la presentación de resultados y cierre, incluyendo el seguimiento que debe brindarse a cada cliente concretado en este proceso. Lo cual a nivel comercial es fundamental para la continuidad del contrato. Las etapas son:

1. **Análisis del mercado y oportunidad de negocio:** el objetivo de esta etapa es entender dónde están las oportunidades del negocio, dónde puede trazarse la línea de acción, para que los Asesores Comerciales sepan hacia donde deben dirigirse y no dejarlo a criterio de cada miembro del equipo. Este análisis debe ser basado en las áreas establecidas en el alcance como lo son las áreas de Hotelería, Cafetería, Restaurantes y *Retail* dentro del GAM únicamente.
2. **Definición de clientes y planteamiento de estrategias:** una vez definidos cuáles son los posibles clientes a captar, es necesario entender el modelo de negocio de cada cliente, que buscan, que necesidades tiene que no han logrado ser suplidas, así como las oportunidades de negocio que pueden explotarse de la mano de alimentos *Fresh* como Socio Comercial, para esto es necesario la prospección de cada cliente y plantear cual será la estrategia por utilizar con este cliente para que la negociación se pueda dar.
3. **Ejecución y captación de clientes propuestos:** durante esta etapa se busca ejecutar y captar los clientes propuestos en la etapa dos. Esta etapa es para explotar el potencial de las estrategias planteadas por los asesores comerciales. Se busca que, de acuerdo con las tácticas utilizadas para la negociación, los clientes acepten crear una relación comercial y probar los productos de la compañía.
4. **Desarrollo de productos por comercializar:** Esta etapa se centra en el desarrollo del producto o mejora del producto por comercializar. Se busca lograr cumplir con

las expectativas del cliente en el desarrollo del producto, es una etapa con naturaleza iterativa ya que es un proceso en el que se recolectan los requisitos del cliente, se desarrolla el producto a su medida, se realiza la degustación y se aprueba el producto. En el caso de que el producto no sea aprobado, se recibe la retroalimentación del cliente y se inicia con el desarrollo o la mejora de nuevo y así sucesivamente hasta lograr el producto deseado por el cliente. Para esta etapa es fundamental que el Asesor Comercial tenga claro cuáles son los requisitos del cliente y el alcance del producto, de lo contrario se puede volver una etapa en la que no se concrete ningún producto y puede ser realmente compleja para la compañía.

- 5. Presentación de productos y cierre de contrato:** En esta etapa se presenta el producto ya aprobado por el cliente con la presentación y empaque final para entrega directa al cliente y al mismo tiempo se procede con el cierre del contrato para finalizar este proceso.
- 6. Seguimiento y acompañamiento a clientes:** Esta etapa es un momento clave para el negocio, sí bien es cierto ya existe un contrato de por medio, la idea principal de esta etapa es que ese contrato se mantenga y se logre mejorar y expandir por muchos años más, pero para lograr ese objetivo es necesario el seguimiento y acompañamiento de los Asesores Comerciales a los clientes, con el fin de que cada cliente sienta que la empresa está presente en esta primera negociación y está atenta a las mejoras que ellos necesitan, como escuchar y entender alguna situación compleja que estén atravesando con el producto y de esta forma brindar al cliente

una solución oportuna contribuyendo en el proceso de inclusión de productos en el mercado.

- 7. Presentación de resultados y cierre:** Esta etapa es presentada a la Gerencia General con el propósito de concluir formalmente el proyecto. Durante esta etapa se realiza la revisión de los resultados obtenidos en estos doce meses de trabajo. Se comparan los resultados con las metas establecidas del proyecto. De esta forma se determinará si el proyecto ha cumplido o no con las expectativas y requisitos delineados por la Junta Directiva y Gerencia General.

Esta etapa representa un punto de decisión crítico para la empresa, ya que, si el proyecto ha concluido con éxito, marca el inicio de una nueva estrategia basada en el seguimiento y fortalecimiento del negocio, pero si se concluye que el proyecto no alcanzó las metas, se deberá de iniciar el proceso del nuevo proyecto con la implementación de mejoras destinadas para alcanzar los objetivos planteados, pero para el próximo año.

Es una etapa que define si la trayectoria de la empresa con relación al proyecto ahora se basará en seguimiento y mantenimiento del negocio o hacia un proceso de revisión y mejora del proyecto para su nueva implementación.

En este momento, el proyecto ha logrado avanzar en las etapas de análisis de mercado y oportunidad del negocio, definición de clientes y planteamiento de estrategias, ejecución y captación de clientes propuestos y desarrollo de productos a comercializar. Si bien es cierto existe un avance en estas etapas, el número de clientes propuestos captados no presenta una cantidad de ventas fuerte para negocio, de manera que pueda lograr las metas establecidas para diciembre 2023.

Además este proyecto tiene la condición de que en la etapa tres llamada “Ejecución y captación de clientes propuestos”, puede repetirse durante los doce meses que dura el proyecto, ya que sí dentro de la captación de clientes propuestos, se determinan una cantidad de clientes, pero no se logra concretar la cantidad que llegue a la meta de ventas establecida y la supere, el Equipo Comercial debe tomar dos rutas en paralelo, la primera es continuar el resto de las etapas planeadas con los clientes que fueron captados y la segunda ruta es repetir las etapas dos y tres para continuar con la captación de clientes. Es necesario que el equipo cumpla la meta en ventas y la supere si es posible, por esa razón es que necesitan continuar repitiendo el ciclo hasta mantener estable las relaciones comerciales con los clientes con mínimo de compra en contrato que garantice la relación comercial. Así mismo la etapa cuatro del proyecto llamada “Desarrollo de productos para comercializar”, la cual dentro de su explicación indica su afinidad con las iteraciones debido a la naturaleza de etapa de prueba y aceptación por parte del cliente lo cual pertenece a la etapa cinco.

- **Entregables de cada etapa del proyecto:**

Para cada etapa de este proyecto, se ha definido una lista detallada de entregables que se presentan en la figura 4.1, junto con las fechas programadas para su entrega.

Figura 4-1 *Etapas, entregables y fechas programadas de entrega del Proyecto de*

Diversificación de Cartera de Clientes de Alimentos Fresh

Etapa	Entregables	Fecha programada
1. Selección de mercado	Informe de selección de mercado que incluye datos del gremio, posición de la competencia, tendencias en el mercado.	Enero 2023
	Informe de oportunidades del negocio hacia donde debe dirigirse el proyecto	
2. Definición de clientes y planteamiento de estrategias	Perfil detallado de los prospectos	Febrero y marzo 2023
	Definición de las estrategias de mercadeo y ventas que incluyen tácticas específicas que permita llegar a los clientes de mayor impacto	
3. Ejecución y captación de clientes propuestos	Lista de clientes potenciales contactados e interesados en la relación comercial	Abril, mayo y junio 2023
	Registro de iteraciones y seguimiento de cada cliente	
	Informes de progreso en la captación de cada cliente	
4. Desarrollo de productos a comercializar	Lista de productos desarrollados o mejorados para cada cliente	Junio, julio, agosto, setiembre 2023
	Descripción detallada de los productos a comercializar o a mejorar de acuerdo a la necesidad del cliente	
	Entrega de fichas técnicas de los productos a cada cliente	
5. Presentación de productos y cierre de contrato	Registro de reuniones de presentación y prueba de productos a clientes	Octubre 2023
	Contratos firmados por clientes	
6. Seguimiento y acompañamiento a clientes	Cronograma de actividades y reuniones de seguimiento para cada cliente	Noviembre y diciembre 2023
	Informe de seguimiento que documenten la atención presentada a cada cliente incluyendo comentarios o necesidades presentadas post contrato para cada cliente.	
7. Presentación de resultados y cierre	Informe de resultados que incluye datos de ventas, rentabilidad y otros indicadores claves.	Diciembre 2023
	Documentación de lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos comerciales	

De acuerdo con los entregables definidos por etapa, a continuación, se explican lo más relevantes para el proyecto.

- 1. Informe de selección del mercado:** este entregable proporciona información clave sobre el mercado al cual se afronta la compañía, los principales competidores, las tendencias principales hacia donde se puede apostar por nuevos negocios y las principales necesidades identificadas a nivel general, dentro del área al cual la empresa desea abarcar.
- 2. Perfil detallado de los posibles clientes a captar:** Este entregable permite conocer a detalle los clientes potenciales para el negocio, las características de cada uno y entender cómo debe de ser la relación de Socios Comerciales.
- 3. Definición de estrategias de mercadeo y ventas:** Este entregable permite que el equipo una vez definidos los perfiles de los clientes, pueda desarrollar cual es la

estrategia para utilizar con las tácticas específicas que permitan atraer y desarrollar la relación comercial.

- 4. Lista de clientes potenciales contactados e interesados:** Este entregable es parte clave del proyecto, porque entrega la lista de clientes contactos e interesados en formalizar los negocios y ser Socios Comerciales con la Compañía Alimentos *Fresh*. Cada cliente nuevo es una oportunidad de crecimiento y contribuye a la materialización del proyecto de Diversificar la Cartera de Clientes.
- 5. Contratos firmados por clientes:** Este entregable refleja la formalización de la relación comercial, también permite entender cuáles son los requisitos del cliente a detalle por medio de un contrato, así como las características y condiciones finales de distribución que serán entregadas al cliente por parte de Alimentos *Fresh*, garantizando una relación formal y segura de ambas partes.
- 6. Informe de resultados:** Este informe de resultados, permite que el equipo del proyecto presente a la Gerencia General el resultado del proyecto con relación a las metas solicitadas por la empresa. Permite ver si lograron obtener la cantidad de ventas esperadas y analizar por medio de este dato si la rentabilidad de la empresa mejoro, así como la cantidad de clientes obtenidos. Esto con el fin de evaluar el éxito del proyecto.
- 7. Documentación de lecciones aprendidas y recomendaciones:** Este entregable ayuda a identificar áreas de mejora, así como las mejoras prácticas para utilizar y aplicar en futuros proyecto. El tener una documentación de lecciones aprendidas, permitirá a la empresa contar con un repositorio de información que brinde detalles claves sobre lo que ha ocurrido en proyectos anteriores, para aplicar nuevas

estrategias para la construcción de proyectos futuros. En el área comercial, específicamente de alimentos es determinante poder contar con antecedentes de proyectos con el fin de entender hacia donde debe dirigirse el negocio.

▪ **Roles definidos para el proyecto:**

De acuerdo con lo establecido en la compañía y la clasificación de la matriz RACI realizada por el Gerente General, aunque no se encuentre documentado de manera oficial, se ha determinado que los roles en este proyecto están distribuidos de manera centrada en un equipo reducido en el que cada miembro conoce sus funciones. A continuación, se detallan los roles:

- **Gerente General:** Es el responsable de diferentes responsabilidades que son fundamentales para la gestión del proyecto. Como primera responsabilidad debe definir las metas del proyecto, esto implica establecer de forma clara y explícita lo que se espera del proyecto una vez finalizado. El establecer estas metas proporcionaran al equipo del proyecto, permite que tengan claro hacia dónde deben dirigirse y cómo serán evaluados al final de este.

También ejerce el papel en la definición de los requerimientos del proyecto, incluyendo los objetivos del proyecto, alcance, entre otros. Los cuales son base para la planificación del proyecto. El Gerente General es el responsable de transmitir al equipo de proyecto que, es lo que la compañía busca con el desarrollo de este proyecto. Dentro de los requisitos claves del proyecto está la definición del presupuesto asignado, es de suma importancia definir y comunicar este dato al equipo del proyecto para que sepan cual es el presupuesto disponible para la ejecución del proyecto. Este presupuesto es presentado y aprobado por la Junta Directiva de la compañía y es delegado al Departamento Comercial para el

desarrollo de su plan de trabajo, el cual involucra el proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes.

Por último, el Gerente General es el Patrocinador del proyecto. Lo cual significa que debe proporcionar el respaldo y apoyo necesario al proyecto. Desempeña el papel clave en el proyecto, participando la toma de decisiones importantes, así como apoyando en la resolución de problemas presentados durante la ejecución del proyecto. El compromiso de esta figura es esencial para asegurar que el proyecto continúe y logre el éxito.

- **Gerente Comercial:** Ejerce un rol de figura central para el proyecto, ya que es el líder de este. Es el responsable de la coordinación y ejecución del proyecto. Desempeña un papel clave en la comunicación y dirección de Equipo Comercial con el fin de que todos los miembros del equipo entiendan los objetivos del proyecto y trabajen hacia un objetivo común. Dentro de sus responsabilidades, el Gerente Comercial debe analizar las oportunidades del negocio para entender dónde se puede capturar los nuevos clientes, implicando la definición del mercado hacia donde deben dirigirse, análisis de la competencia actual, definición de estrategias, especialmente la más importante que es la retención de clientes.

El Gerente Comercial es el responsable de definir los indicadores del proyecto, cuáles serán el medio para medir el avance y éxito del proyecto. Así mismo debe de controlarlos y desarrollar los informes mensuales para presentar al Gerente General. También es el responsable de aprobar los cambios que se presenten durante la ejecución del proyecto y a medida que se presenten situaciones críticas,

es el responsable de solicitar apoyo al Gerente General para la solución en conjunto de estas situaciones complejas presentadas.

Esta posición debe controlar los recursos del proyecto y de gestionar de forma responsable los riesgos que el proyecto pueda presentar. Esta figura vela porque los entregables del proyecto sean finalizados de acuerdo con las fechas propuestas, cumpliendo con el cronograma adjudicado al proyecto y brindando una supervisión constante al equipo del trabajo con el fin de que se pueda alcanzar los objetivos propuestos.

- **Asesores Comerciales:** La responsabilidad de los Asesores Comerciales representa un papel fundamental en la implementación exitosa de las diversas etapas. Este equipo compuesto por tres personas, deben llevar a actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto comercial. Este grupo es el responsable directo de la etapa de ejecución y captación de clientes, lo cual significa que son los representantes de la compañía ante el gremio de las zonas de Cafetería, Hotelería y Restaurantes y *Retail*. Cada persona del equipo debe enfocarse en su grupo de clientes definidos para proponer los nuevos negocios y ofrecer alternativas de solución ante las necesidades que cada uno represente.

También son los responsables de la etapa de presentación de productos y cierre de contrato, su papel en esta etapa es crítico porque marca el inicio de la formalización de la relación comercial. Deben manejar una gestión eficiente para cada negociación con el fin de construir relaciones sólidas con los nuevos clientes, para que una vez que los contratos hayan sido firmados, puedan iniciar la etapa del seguimiento y acompañamiento de clientes, la cual es fundamental en el proyecto

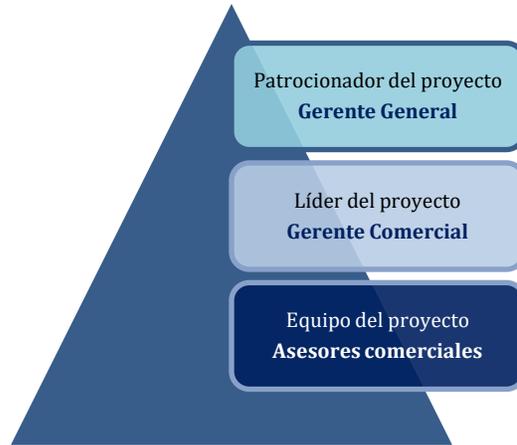
para garantizar la satisfacción de los clientes y fomentar una relación de lealtad a largo plazo. Los roles y responsabilidades se muestran de forma resumida en la figura 4-2 de roles y responsabilidades de alimentos *Fresh*.

Figura 4-2 Roles y responsabilidades de Alimentos *Fresh*.

Roles y responsabilidades del equipo de Alimentos <i>Fresh</i>	
Rol	Responsabilidad
Genere General	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de definir las metas del proyecto Responsable de definir los requerimientos del proyecto Responsable de definir el presupuesto del proyecto Patrocinador del proyecto
Gerente comercial	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de ejecutar el proyecto Lider del proyecto Responsable de analizar las oportunidades para captar nuevos clientes Definir los indicadores del proyecto Controlar los indicadores e informes del proyecto Aprobar los cambios necesarios del proyecto Controlar los recursos del proyecto Definir los riesgos del proyecto Responsable del cumplimiento de los entregables por etapa en la fecha propuesta
Asesores comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Responsables de ejecutar las acciones dadas por el lider del proyecto. Responsable de los resultados de las etapas de ejecución y captación de clientes propuestos Responsable de los resultados de las etapas de presentación de productos y cierre de contrato Responsable de las etapas de seguimiento y acompañamiento a clientes

Acorde con el nivel de responsabilidad anteriormente descrito, estos tres roles se visualizan de la siguiente manera en la empresa.

Figura 4-3 Pirámide de roles del proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes.



De acuerdo con la definición de los roles presentada en la figura 4-2, se identifica al gerente comercial como el principal encargado del proyecto. Dado a que el equipo comercial es reducido en número, es él quien debe asumir y manejar la mayor cantidad de responsabilidades. Además de que el Gerente Comercial posee un perfil más desarrollado en comparación con los Asesores Comerciales, siendo la persona más calificada para liderar el proyecto de acuerdo con su conocimiento del negocio y actividad administrativa, por esa razón es que se delega la mayor cantidad de actividades.

El Gerente Comercial es el que posee la mayor cantidad de responsabilidades de acuerdo con el análisis realizado, la empresa espera que este papel sea ejecutado de acuerdo con lo estipulado, sin embargo, de acuerdo con la realidad y avance del proyecto, se determina que el papel del Gerente Comercial como líder del proyecto no ha sido ejecutado de la forma correcta, por las siguientes razones:

- Falta de involucramiento en el proyecto.
- Análisis deficiente para las oportunidades del negocio.
- Falta de conocimiento en la gestión de proyectos.
- Falta de preparación y habilidades para liderar el proyecto comercial.

Sí bien es cierto, el Gerente Comercial es la persona mayormente preparada en el grupo, no es la persona que reúne las habilidades y conocimientos óptimos para desarrollar el proyecto. Es necesario que se pueda dotar de los conocimientos necesarios, así como de las herramientas óptimas para que Gerente Comercial este pueda continuar siendo líder del proyecto de acuerdo con lo que la empresa necesita. Esta es una realidad que la empresa tiene detectada y que debe trabajar para que el proyecto avance y se dirija hacia un camino exitoso.

- **Recursos necesarios para el proyecto:**

Para el desarrollo de este proyecto se definen los siguientes recursos:

- **Recurso humano:** se necesita el equipo completo del Departamento Comercial para ejecutar el proyecto. El Equipo Comercial está compuesto por un Gerente Comercial y tres Asesores Comerciales. Adicional a ellos se contempla la posición del Gerente General como patrocinador del proyecto. Así como el apoyo de los recursos de Chef de la compañía para el desarrollo de mejoras.
- **Recurso tecnológico:** Se requiere el uso de computadoras, sistema de red inalámbrica, así como el uso del correo y Microsoft office para el uso de las plantillas en Word, Excel y Power point para presentación de resultados y avances.
- **Recursos físicos:** Se necesita el uso del laboratorio de la compañía para la presentación de los productos.
- **Recursos externos:** Es necesario el uso de recursos externos para el desarrollo de todos los temas asociados al Marketing de la compañía.

- **Recursos financieros:** Este recurso está asociado al presupuesto disponible para el desarrollo de los productos y las presentaciones de productos al cliente, el cual incluye una serie de gastos importantes que cubrir para la presentación del producto al cliente final.

- **Manejo de cambios para el proyecto:**

Es necesario que este proyecto permita incluir cambios a nivel general durante su ejecución, específicamente en la etapa cuatro del proyecto llamada “Desarrollo de productos a comercializar”. Durante esta etapa el cliente define las características del producto deseado, estas características son entregadas al equipo de innovación y desarrollo e inicia la etapa del desarrollo de productos. Una vez que el primer prototipo de producto esté listo se le muestra al cliente en el laboratorio de la compañía. El cliente debe degustar y confirmar si el producto es aceptado o si debe mejorar alguna característica, en este caso que se deba mejorar, el cliente debe retroalimentar al Equipo Comercial y al de Innovación y Desarrollo con el fin de rediseñar el producto de acuerdo las condiciones explicadas por el cliente para que con esta información obtenida el equipo pueda presentar un segundo producto y, así sucesivamente hasta lograr el producto final aceptado por cliente.

Este tipo de relación en la etapa cuatro se lleva a cabo con todos los clientes, a excepción de aquellos clientes que deseen utilizar las recetas sugeridas por compañía sin ningún cambio.

En su mayoría los cambios solicitados por los clientes en esta etapa se fundamentan en relación con las características organolépticas del producto como lo es el sabor, el color, el olor, el tamaño, entre otros, que permita moldear el producto hacia el producto deseado final. Con el fin de que sea aprobado por el cliente en el menor tiempo posible.

En esta etapa debe existir una relación de sincronización y coordinación específica entre el Área Comercial y el Área de Innovación y Desarrollo para cumplir con todos los desarrollos y mejoras solicitadas por los clientes sin atrasos en el proceso.

4.1.3 Herramientas de gestión de la empresa.

La compañía actualmente no cuenta con estándar formal de plantillas para la gestión de productos. Conforme el proyecto ha avanzado se han desarrollado algunas plantillas por parte específicamente de los Asesores Comerciales con el fin de manejar un control de algunas de las tareas asignadas y de las metas que deben cumplir.

Dentro de las plantillas que se han creado están, la plantilla de control de desarrollo de productos y la plantilla de seguimiento de ventas.

La plantilla de control de desarrollo fue creada con el objetivo de consolidar la información del desarrollo de productos y las fases que esta etapa representa, como lo es la fecha de inicio, fecha de entregable las muestras al cliente, fecha de presentación al cliente, aprobación del costo del producto, fichas técnicas, formulario de registros, participación de Mercadeo y se agregó una columna de observaciones para agregar comentarios adicionales necesarios que puedan ubicar a la persona con relación a la fecha de inicio de venta del producto, o la razón del porque el producto no ha salido a venta aún. Las celdas que se marcan en verde son con el objetivo de advertir que los productos han sido aprobados, mientras que las que están marcadas en rojo reflejan que no han sido aprobadas por el cliente. En la figura 4-4 Se puede visualizar la plantilla anteriormente explicada.

Figura 4-4 *Plantilla de control de desarrollo de productos*

PRODUCTO DESARROLLADO	COMPAÑÍA	CLIENTE	PREVISIÓN FECHA DE INICIO	FECHA DE ENTREGA DE MUESTRAS AL CLIENTE	FECHA DE PRESENTACION AL CLIENTE	APROBACIÓN DE COSTOS	FICHAS TECNICAS	FORMULARIO DE REGISTRO	PARTICIPACIÓN MERCADEO	OBSERVACIONES
Burrito de Carne	Alimentos Fresh	Cliente B	II TRIMESTRE	24/04/03	OK	OK	OK	OK	OK	A la venta a partir del 10 de mayo
Sandwich de pollo	Alimentos Fresh	Cliente B	II TRIMESTRE	8/5/2023	OK	OK	OK	OK	OK	A la venta a partir del 25 de mayo
Pizza peperonni	Alimentos Fresh	Cliente C	III TRIMESTRE	21/08/2023	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Producto no ha sido aceptado por el cliente

De acuerdo con lo mencionado, esta plantilla es un control únicamente de los desarrollos de productos, sin embargo, no se incluye información de las demás etapas del proyecto, los responsables de las etapas, responsabilidades por etapa ni lista de actividades. Lo cual se puede determinar que es una plantilla para el control únicamente de desarrollo de productos hacia el lanzamiento, que de acuerdo con los Asesores Comerciales es una etapa clave para el proyecto y en la cual ellos deben de tener mayor cuidado y atención, sin embargo, la plantilla se maneja de manera muy general, porque tampoco demuestra cuantas veces el producto fue degustado por el cliente para su aprobación, sí fue una única vez o tuvo que aplicar mejoras, no se lleva control de fechas ni tampoco de la retroalimentación indicada por el cliente. Es únicamente una plantilla desarrollada para anotar información sobre el estatus de cada producto de acuerdo con la aprobación o rechazo del cliente y control del desarrollo de productos tal y como lo indica su nombre.

Con relación a la plantilla de seguimiento de ventas, es una plantilla que de igual forma fue desarrollada por el Equipo Comercial, y corresponde únicamente al seguimiento de las ventas, por cliente, por la línea de producto, el presupuesto de ventas, el alcance logrado y la cantidad pendiente por facturar a nivel general tal y como se observa en la figura 4-5. Esta plantilla se trató

de utilizar para dar seguimiento al presupuesto del proyecto, sin embargo, debido al enfoque incorrecto y a la falta de seguimiento por visualizar el presupuesto de forma adecuada por etapa, la plantilla termino funcionando únicamente para el control y seguimiento de las ventas por cliente y por mes.

Figura 4-5 *Plantilla de seguimiento de ventas.*

PRESUPUESTO OPERATIVO 2023	VENTAS AGOSTO 22	PRESUPUESTO AGOSTO 23	REAL AGOSTO 23	% REAL 23	DIFERENCIA	22 VS 23	% 22 VS 23
Cliente B							
SANDWICH Y WRAPS	₡ -	₡ -	₡ -	0%	₡ -	₡ -	0%
PIZZAS	₡ -	₡ -	₡ -	0%	₡ -	₡ -	0%
BURRITOS DESAYUNO	₡ -	₡ -	₡ -	0%	₡ -	₡ -	0%

En la figura 4-6, se visualiza a nivel gráfico los datos de ventas de la compañía, por mes.

Este gráfico se alimenta de la información obtenida en la figura 4-5 explicada anteriormente.

Figura 4-6 *Gráfico de ventas de Alimentos Fresh- agosto 2023.*



Como se puede observar tanto en la plantilla de control de desarrollo de productos y la plantilla de seguimiento de ventas, ninguna responde a plantillas de buenas prácticas de gestión de proyectos, ya que únicamente muestran datos de la etapa de cuatro del desarrollo de productos a comercializar y la cantidad de ventas por cliente, dejando de lado información general del proyecto

y el seguimiento del resto de áreas de gestión, cronograma, etapas, presupuesto por etapas, responsables, etc.

El uso de estas plantillas ha sido desarrollado por el mismo equipo de Asesores Comerciales, y la iniciativa ha nacido debido a que la empresa no cuenta con un estándar de plantillas para la gestión del proyecto, por eso es por lo que el equipo ha tomado la decisión de desarrollar estos dos documentos con el fin de llevar el control de dos de los puntos más críticos del proyecto los cuales son el control de ventas producidas por clientes nuevos y el lanzamiento de estos productos a clientes nuevos. Sin embargo, el equipo se enfoca únicamente en este control, dejando de lado el seguimiento y la importancia del control del resto de las etapas que de igual forma son fundamentales para llevar a cabo el proyecto de forma exitosa.

4.1.4 Descripción del alcance actual del proyecto.

En esta sección se plantea el alcance real del proyecto.

El proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes tiene como objetivo captar ventas en terceros de acuerdo con los productos de mayor venta para la compañía, los criterios de éxito están relacionados directamente con los objetivos estratégicos del proyecto, los cuales son:

- Superar las ventas anuales de 160 millones de colones en la categoría de ventas a clientes nuevos.
- Posicionar los productos de la compañía bajo marca privada (marca propia de la compañía) en sitios de venta fija, que represente un incremento del 30% de la cantidad de sitios fijos actuales.
- Incrementar a 70.000 unidades anuales en la categoría de productos individuales (productos unitarios listos para consumo) para el 2023.

Las áreas definidas para la búsqueda de nuevos clientes son Hotelería, Restaurantes, Cafetería y *Retail*, concentradas únicamente en la Gran Área Metropolitana. Quedan excluidos clientes fuera de la zona del GAM. Las categorías de productos autorizadas para la comercialización se enfocan en líneas de productos de comida preparada como sándwich y burritos, muffin para desayunos y pizzas con la alternativa de ofrecer pizzas congeladas como opción de producto de amplia vida útil. El proyecto debe basarse en la captación de clientes de acuerdo con las líneas de productos antes mencionadas, por lo tanto, no se tomará en cuenta productos fuera de esas categorías.

El plazo definido para ejecutar este proyecto es de doce meses, logrando el cumplimiento de sus siete etapas y sus dieciséis entregables. También estos doce meses se toman en cuenta iniciando en enero a diciembre del año en curso. El cual tendrá una extensión de tiempo para su ejecución nuevamente y la nueva fecha de finalización será diciembre 2024.

Este proyecto posee un presupuesto de ₡40.500.000 el cual está distribuido en las siete etapas del proyecto, se espera que este presupuesto no se sobrepase, ya que los recursos han sido planteados de acuerdo con la cantidad necesaria.

El equipo del proyecto es el mismo departamento comercial, el cual está conformado por un Gerente Comercial como líder del proyecto y tres Asesores Comerciales quienes son los encargados del contacto directo con el cliente. Se cuenta además con el Gerente General como patrocinador del proyecto.

Todos los desarrollos y pruebas de productos se deben ejecutar en las mismas instalaciones de la compañía que se tienen destinadas para este fin.

Dentro de los riesgos de mayor relevancia analizados para este proyecto, son:

1. Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato.

2. Requisitos adicionales para el producto no planificados.
3. Comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto.
4. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos.
5. Eventos inesperados.

Para este proyecto se requiere la utilización de recurso humano, tecnológico, físico y financiero para su ejecución.

Así mismo, dentro de los indicadores que se han establecido para el análisis de éxito del proyecto son la cantidad de clientes obtenidos a la fecha de entrega de cada informe, también la cantidad de clientes obtenidos, cantidad de contratos cerrados y cantidad de ventas por cada Asesor Comercial, cantidad de unidades y ventas por cada categoría de líneas de productos comercializados, así como la cantidad de prospecciones por mes. Todos estos indicadores se revisan con una frecuencia mensual.

4.2 Análisis de marco de trabajo de acuerdo con las características del proyecto Diversificación de cartera de clientes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de las características del proyecto y su afinidad con los marcos de trabajo.

4.2.1 Análisis de Afinidad de Marcos de Trabajo para la Diversificación de la Cartera de Clientes.

De acuerdo con las características presentadas en la sección anterior, se presenta en la figura 4-7 la selección del tipo de marco de trabajo de acuerdo con cada característica al proyecto.

Figura 4-7 Resumen de características y afinidad con los marcos de trabajo predictivo y adaptativo

Proyecto de Diversificación de cartera de clientes	ID	Características	Marco de trabajo predictivo	Marco de trabajo adaptativo
	1	Se tienen los objetivos definidos	X	
	2	Posee una complejidad alta por lo relación con los clientes		X
	3	Se tienen los requisitos definidos	X	
	4	Se tiene una descripción del proyecto	X	
	5	Se cuenta con un alcance definido	X	
	6	Cuenta con metas definidas y medibles	X	
	7	Se ejecuta una etapa de planificación antes de iniciar el proyecto	X	
	8	Esta conformado por siete etapas definidas	X	
	9	Las etapas están definidas bajo un orden secuencial	X	
	10	Existen algunas etapas que pueden repetirse de acuerdo a la necesidad del proyecto		X
	11	Cada etapa tiene sus entregables definidos	X	
	12	Se cuenta con un cronograma de trabajo establecido de acuerdo a los entregables	X	
	13	Se cuenta con un equipo de trabajo con los roles definidos	X	
	14	Se cuenta con los recursos definidos a utilizar en el proyecto	X	
	15	Se cuenta con un presupuesto definido	X	
	16	Se cuenta con los riesgos mapeados	X	
	17	Se tiene claro cuales son las restricciones del proyecto	X	X
	18	El proyecto requiere tener control de cambios específicamente en la etapa de desarrollo de productos	X	X
	19	El proyecto en la etapa de desarrollo de productos requiere recibir retroalimentación por parte de cliente por cada producto entregado		X
20	El proyecto debe ser finalizado en doce meses.	X		
Cantidad de características de acuerdo con cada marco de trabajo			17	5

De acuerdo con la evaluación de las veinte características del proyecto y con los resultados obtenidos, diecisiete de estas veinte, poseen una afinidad con el marco de trabajo predictivo.

Seguidamente cinco de estas veinte, poseen afinidad con el marco de trabajo adaptativo, y dos de estas, poseen afinidad con ambos marcos de trabajo.

Sin embargo, es fundamental entender que dentro de la clasificación que pertenece a un marco de trabajo adaptativo, se encuentran algunas de las características de mayor relevancia para el proyecto como lo son, la complejidad del proyecto, la cual se ha determinado alta, por tener una restricción en la mayor cantidad de productos debido a que estos poseen una exclusividad por el cliente principal, el cual representa el 80% de los ingresos actualmente. Por lo tanto, al tener que captar clientes en el área de Alimentos y ofreciendo únicamente cuatro categorías de productos, torna el proyecto a una complejidad alta la cual el equipo debe afrontar durante su ejecución, de ahí la importancia del análisis de mercado y oportunidad de negocio, para que los clientes puedan ser lo más atinados de acuerdo con la oferta de productos de Alimentos *Fresh*. También en las características que demuestran que algunas fases del proyecto son iterativas, esto por la naturaleza del proyecto y porque en la Industria de Alimentos el desarrollo de un producto está asociado a una etapa de constante cambio hasta definir el producto final. Estas etapas son cruciales para el desarrollo del proyecto y no pueden manejarse bajo un modelo predictivo, ya que los resultados no serían satisfactorios ni para el cliente ni para la empresa. Aunado a esto, la gestión de cambios con alta frecuencia es necesaria para el desarrollo de este proyecto, por las mismas razones explicadas.

Por lo tanto, de acuerdo con la clasificación anteriormente presentada, existe una caracterización mayor hacia un marco de trabajo predictivo, no obstante, se debe analizar la afinidad de las cinco características con el enfoque adaptativo para entender cuál debe ser el marco de trabajo adecuado para la ejecución de este proyecto, con el fin de que todas las etapas se lleven a cabo de forma exitosa y esté presente una gestión positiva para el año 2024.

4.2.2 Aplicación de modelo de idoneidad al proyecto Diversificación de Cartera de Clientes.

Acorde con el cuestionario aplicado al proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes sobre el modelo de idoneidad, este responde nueve preguntas de tres áreas diferentes las cuales son:

- **Cultura:** En el ámbito cultural, se observa que los pilares de confianza y toma de decisiones se sitúan en un nivel intermedio, mientras que el pilar de aceptación sí se inclina por completo bajo un modelo predictivo. Esto indica que en el caso de la confianza y toma de decisiones están presentes en la cultura del proyecto, pero no alcanza un nivel suficientemente sólido o ausente como para respaldar un modelo de trabajo exclusivamente predictivo o Ágil. Por lo tanto, la respuesta es orientada hacia un enfoque híbrido para esta categoría, como se presenta en la figura 4-8.

Figura 4-8 Respuestas de área de cultura- Modelo de idoneidad.

Modelo de idoneidad aplicado al proyecto Diversificación de cartera de clientes de Alimentos Fresh									
Item	Pregunta	Puntuación	Justificación		Calificación	Ágil	Híbrido	Predictivo	
1	¿Existe un patrocinador sénior que entienda y apoye el uso de un enfoque ágil para este proyecto?	1 = Si, 5 = Parcial y 10 = No	Actualmente si se cuenta con un patrocinador para el proyecto, sin embargo este no cuenta con conocimiento sobre el enfoque ágil para el manejo de proyectos.	Cultura	Aceptación	10			X
2	¿Tienen estos interesados la confianza en que el equipo puede transformar su visión y necesidades en un producto o servicio exitoso, con apoyo y retroalimentación continuos en ambas direcciones?	1 = Si, 5 = Probablemente y 10 = Poco probable	Se cuenta con un nivel aceptable de confianza en el equipo y en los interesados, también se cuenta con la posibilidad de contar con retroalimentación continua de ambas partes. Sin embargo el nivel de confianza actual de los interesados no es tan fuerte como se desea.		Confianza	5		X	
3	¿Se le dará autonomía al equipo para tomar sus propias decisiones locales sobre cómo emprender el trabajo?	1 = Si, 5 = Probablemente y 10 = Poco probable	Actualmente el equipo si posee autonomía para la toma de decisiones propias, sin embargo el gerente general posee una participación activa en la toma de decisiones, ya que debido a experiencias con otros clientes las decisiones tomadas no han sido las mejores, por lo tanto si existe autonomía pero en algunos momentos hay intervención del gerente general para la toma de decisiones.		Toma de Decisiones	5		X	

- **Proyecto:** de acuerdo con los resultados obtenidos en el área de proyecto, se determina que posee afinidad con los tres marcos. En el caso de la entrega, da un modelo predictivo porque este proyecto tiene claramente definidos los requisitos, no es un proyecto que se espera se puedan descubrir nuevos requerimientos conforme avance el proyecto. Con relación a la variable de criticidad se observa que posee mayor afinidad con el marco de trabajo ágil, ya que de acuerdo a lo evaluado una falla en el proyecto se traduciría principalmente en retrasos en la finalización del proyecto, lo cual generaría otras implicaciones negativas ya que el proyecto debe ser completado en un plazo máximo de doce meses y cumplir con las fechas de entrega programadas, así como la extensión de tiempo nueva dada por el Gerente General, la cual debe cumplirse a cabalidad ya que es la última extensión dada para dicho proyecto. Por último, la variable de cambios posee enfoque híbrido. Esto debido a que durante la ejecución de la etapa cuatro se puede aplicar dos acciones distintas. Por un lado, existen clientes que buscan productos personalizados y para lograr cumplir con sus expectativas, es necesario iniciar un proceso de constante interacción en la que por cada producto presentado el cliente brinde su retroalimentación para realizar los ajustes necesarios. Y está el otro grupo de clientes que no requieren productos a la medida y que utilizarán los productos estándar que la compañía les ofrece. En la figura 4-9 se observan los resultados obtenidos.
- **Figura 4-9** *Etapas, entregables y fechas programadas de entrega del Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes de Alimentos Fresh*

Modelo de idoneidad aplicado al proyecto Diversificación de cartera de clientes de Alimentos Fresh									
Item	Pregunta	Puntuación	Justificación		Calificación	Ágil	Híbrido	Predictivo	
1	¿Qué porcentaje de requisitos podrían cambiar o ser descubiertos mensualmente?	1 = Cambia un 50% o más // 5 = Cambia un 25% o más // 10 = 5% o menos	De acuerdo con lo establecido en las características y requisitos de proyecto, la única etapa en donde se necesita cambio es durante la etapa cuatro enfocada en el desarrollo de productos, fuera de esto no deberían existir cambios con relación a los requisitos.	Proyecto	Entrega	10			X
2	Utilizando una evaluación que considere pérdidas debida al posible impacto de los defectos, determinar que podría ocasionar una falla.	1 = Tiempo // 3 = Discrecionales \$ // 5 = Fondos esenciales aumento \$\$\$ // 7 = Riesgo una vida // 10 = Riesgo muchas vidas.	La única razón mapeada actualmente que podría ocasionar una falla en el proyecto está relacionada con el tiempo. Ya que el proyecto tiene un tiempo establecido para el desarrollo del mismo de doce meses.		Criticidad	1	X		
3	¿Se puede construir y evaluar el producto o servicio en porciones? ¿Estarán disponibles los representantes de la empresa o del cliente para proporcionar retroalimentación oportuna sobre los incrementos entregados?	1 = Si // 5 = Quizás a veces // 10 = Poco probable	En la etapa de desarrollo de productos a comercializar es necesario el evaluar el producto no en porciones pero si por prototipo presentado, una vez que el cliente acepte el producto final, se realiza la entrega del producto final. Durante esta etapa se mantiene un contacto y retroalimentación constante por parte del cliente para que este sea aceptado como el producto final. En el caso de los clientes que no requieran productos a la medida, no es necesario realizar estas entregas.		Cambios	5		X	

- Equipo:** por último, se tiene el área de equipo. En la figura 4-10, se observa que prevalece un enfoque mayoritariamente Ágil. Esto debido a que el equipo del proyecto está compuesto por menos de nueve personas, lo que respalda un enfoque Ágil en termino de tamaño. Sin embargo, en cuanto, a la experiencia del equipo, debido a que no poseen conocimientos en metodologías ágiles, apunta más hacia un marco de trabajo predictivo. También, por la accesibilidad que el equipo posee con los contactos de los clientes, es un factor importante, ya que es necesario mantener una comunicación continua con el cliente para consultas y retroalimentación, lo cual es parte esencial para garantizar una entrega de producto de acuerdo con lo deseado por este. La disponibilidad ilimitada que posee el equipo actualmente con los contactos por parte del cliente se inclina hacia un enfoque Ágil.

Figura 4-10 *Respuestas de área de equipo- Modelo de idoneidad.*

Modelo de idoneidad aplicado al proyecto Diversificación de cartera de clientes de Alimentos Fresh									
Item	Pregunta	Puntuación	Justificación		Calificación	Ágil	Híbrido	Predictivo	
1	¿Cuál es el tamaño del equipo principal?	Escala de < 9 personas = 1	El equipo del proyecto es de cuatro personas, mas el Gerente General quien es el patrocinador del proyecto	Equipo	Tamaño del Equipo	1	X		
2	Considerar los niveles de experiencia y habilidades de los roles del equipo principal	1 = Si tiene experiencia en metodologías Ágiles // 5 = Parcial experiencia.... // 10 = No tiene experiencia en...	Ningun miembro del equipo cuenta con experiencia en metodologías ágiles.		Experiencia	10			X
3	¿Tendrá el equipo acceso diario a por lo menos un representante del negocio/del cliente con el fin de hacer preguntas y obtener retroalimentación?	1 = Si, 5 = Parcial y 10 = No	En cada proeso de negociación con el cliente, si se cuenta con un contacto comercial con el cual se establece una relación de comunicación constante.		Acceso	1	X		

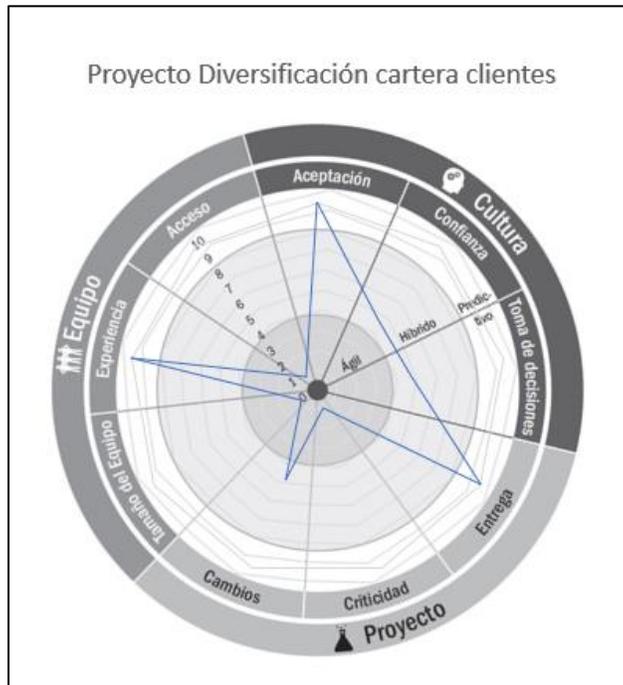
De acuerdo con los resultados obtenidos en gráfico de radar mostrado en la figura 4-11, se indica que no se encuentra una afinidad en particular con un marco de trabajo en específico ya que en este caso los resultados fueron similares para los tres marcos evaluados.

Sin embargo, se detalla que, con relación al marco de trabajo predictivo, su presencia se encuentra en todas las áreas analizadas. Esto sugiere la necesidad de manejar un enfoque predictivo en todas las áreas del proyecto. Desde otra arista con relación al marco de trabajo ágil, este se enfoca en algunos aspectos del proyecto y equipo evaluados, pero no presenta afinidad a nivel de cultura como tal. Por último, con relación al marco de trabajo híbrido los resultados obtenidos se centran en cultura y proyecto, pero no existe ninguna correlación con relación al equipo.

Por lo tanto, se puede determinar que, aunque no exista una afinidad clara con algún marco de trabajo específico que dé claridad hacia cómo debe abordarse el proyecto, el enfoque predictivo parece ser el predominante en este caso, sin embargo, es necesario incluir elementos ágiles que sean beneficiosos en ciertos aspectos del proyecto, considerando un enfoque híbrido que permita

mezclar ambos marcos de trabajo donde cada uno de estos posea una mayor prioridad de acuerdo a su naturaleza y necesidad.

Figura 4-11 Gráfico de radar, resultados del modelo de idoneidad para el Proyecto de Diversificación de Cartera de clientes



4.2.3 Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos del PMI utilizada en Proyectos de Desarrollo en la Industria de Alimentos.

Siguiendo las conclusiones de Arroyo, N. (2021), en su trabajo final de graduación, titulado “Marco de trabajo para la gestión de proyectos de desarrollo de nuevos productos en la organización Alimentos”, se destaca que el proyecto posee mayor afinidad con un enfoque predictivo. Esta elección se refleja de acuerdo con la naturaleza del proyecto y con el fin de aplicar las mejores prácticas del Project Management Institute plasmadas en el PMBOK, de acuerdo con

las áreas de conocimiento, con el objetivo de alcanzar los resultados deseados en la gestión de proyectos de desarrollo de nuevos productos en la Organización Alimentos.

Como parte de este trabajo documental, se encuentra que se aplicó el modelo de idoneidad para entender la afinidad del marco de trabajo de acuerdo a las tres variables de cultura, proyecto y equipo, en este caso el resultado responde totalmente a un marco de trabajo con enfoque predictivo, lo cual se puede entender que para la Industria de Alimentos un enfoque predictivo es usual debido a que se deben de cumplir una cantidad de etapas en orden secuencial y con requisitos definidos desde el inicio del proyecto.

Por otro lado, para Caicedo y Silva, (2015) en su proyecto de “Aplicación de enfoque PMI en planeación y desarrollo de un envase para una hamburguesa cruda”. Determinan que el marco de trabajo utilizado para este proyecto es predictivo. En este caso el trabajo no realiza ningún análisis sobre afinidad de marcos de trabajo para el proyecto, sino que más bien su proyecto se basa en la implementación de la metodología de trabajo predictiva acorde con las buenas prácticas tomadas del PMBOK del Project Management Institute asociadas a este marco de trabajo, ya que en el documento los autores recalcan la necesidad de brindar un orden al desarrollo de las actividades del proyecto y un seguimiento adecuado para el éxito del proyecto. Por esa razón es que el marco de trabajo seleccionado es bajo un enfoque predictivo, ya que ser un modelo de cascada permite un seguimiento más lineal, ya que no posee interacciones en alguna de sus etapas.

Por lo tanto, si bien es cierto cada trabajo posee características que lo hacen diferente a los demás, se recaba esta información con el objetivo de conocer en la industria de alimentos específicamente cuales son los marcos de trabajo mayormente utilizados en proyectos de desarrollo de alimentos. Es claro que el proyecto de diversificación de cartera de clientes por su naturaleza y los resultados obtenidos en este capítulo da un modelo de trabajo híbrido, su base es

mayormente predictiva, ya que de acuerdo a lo planteado en la industria de alimentos es usual encontrar proyectos que tengan un ciclo de vida secuencial, sin embargo para este proyecto en específico por la dinámica que se tiene al desarrollar productos para clientes bajo los requerimientos de este, es que se incluyen componentes ágiles que permitan al equipo trabajar bajo iteraciones en este caso controladas y posterior a ello volver a alinearse con las etapas del ciclo de vida secuencial, dando origen a un ciclo de vida híbrido específico para este trabajo.

4.2.4 Análisis de las características del marco de trabajo predictivo.

Con respecto a los marcos de trabajo predictivos y de acuerdo con las características del proyecto, se evalúa lo indicado por el Project Management Institute como referente de marco de trabajo predictivo y de acuerdo con el PMBOK edición sexta y séptima, se incluyen las siguientes prácticas.

- **Desarrollar el marco de gobernanza: Políticas y estructura de roles.**

Esta práctica se requiere para desarrollar la estructura de roles de la organización como parte fundamental del marco de gobernanza de la organización para la gestión de proyectos. Ya que actualmente sí existen roles definidos, pero no está documentada esta información, además se considera necesario que para efectos del proyecto el equipo tenga claro los roles y responsabilidades de cada miembro para una adecuada ejecución de las funciones.

Además, se incluirá en el marco de gobernanza las políticas definidas para el proyecto. Actualmente no existe ninguna información asociada con las políticas con relación a la gestión de proyectos, de ahí la importancia de crearlas bajo una estructura de gobernanza para que el equipo tenga acceso a la información y entienda cuáles son las políticas que aplica la empresa con relación a la gestión de este proyecto de carácter comercial.

- **Desarrollar las competencias del director de proyectos:**

Como se ha determinado en la sección anterior, es necesario el desarrollar las competencias en este caso del líder del proyecto y, por ende, del equipo, ya que actualmente no están capacitados ni poseen conocimiento en gestión de proyectos.

Esta práctica se ha seleccionado con el fin de que el líder y el equipo pueda obtener poco a poco las habilidades requeridas, para ello se utilizara como referente el PMI, 2017, con relación a las tres áreas que componen el triángulo de talentos, las cuales son:

- ✓ Dirección técnica de proyectos
- ✓ Liderazgo
- ✓ Gestión estratégica y de negocios

Con el desarrollo de estos tres talentos el equipo completo tendrá las habilidades necesarias para afrontar el proyecto con la nueva extensión de tiempo y bajo un enfoque de gestión de proyectos. Cabe recalcar que habrá algunos temas que tendrán mayor énfasis para la posición del líder del proyecto.

- **Desarrollar los procedimientos, procesos, técnicas y herramientas para el proyecto.**

También se definen los procedimientos y procesos para llevar a cabo, así como las técnicas y herramientas a utilizar en cada proceso. Actualmente la falta de información y conocimiento sobre la gestión de proyectos, la falta de organización y la forma de ejecutar los procedimientos representan una debilidad importante para el proyecto de diversificación de cartera de clientes, por esa razón la necesidad implícita de crear un plan para la dirección de este proyecto para la compañía alimentos Fresh que defina una estructura de trabajo que guie al equipo para cumplir con el objetivo de este.

A continuación, se definen las áreas de conocimiento a desarrollar para el proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes.

- **Gestión la integración del proyecto:**

Para gestionar la integración del proyecto desarrollarán los siguientes procesos que pertenecen a los cinco grupos de proceso. En el caso del grupo de procesos de inicio, se desarrollará el acta de constitución ya que es fundamental que el equipo conozca este documento y que tenga claro qué es el documento de partida. Para el grupo de procesos de planificación, se creará el plan para la dirección del proyecto, el cual describe y detalla cómo se gestionará el proyecto con relación a las áreas de conocimiento, con la creación de este documento se podrá proporcionar una guía detallada para que el equipo conozca cómo deben de llevarse a cabo las actividades necesarias que permitirán alcanzar el éxito. Para el grupo de procesos de ejecución, se realizará el proceso de cómo dirigir y gestionar el trabajo y cómo gestionar el conocimiento del proyecto, esto con el fin de que el equipo tenga claridad de cómo debe ser gestionado el trabajo para mantenerse alineado con el plan de gestión, así como la gestión del conocimiento de proyecto con el fin de aprovechar y gestionar dicho conocimiento de manera efectiva buscando un mejor desempeño y resultados para el proyecto. Para el grupo de procesos de monitoreo y control se desarrollará el monitoreo y control del desempeño del proyecto, control de los procesos iterativos del proyecto y procesos de control de cambios. Estos tres procesos se desarrollarán con el objetivo de manejar controles en las diferentes aristas del proyecto, es necesario que el equipo conozca como controlar estos parámetros y así continuar dentro de lo permitido y esperado en el proyecto, si esto no se controla es probable que el equipo tome decisiones o utilice algunas herramientas no adecuadas y genere un desvío con relación a lo esperado en el proyecto. Y por último en el grupo de procesos de cierre, se llevará a cabo el proceso de cierre de proyecto, formalizando con este el fin del proyecto y

evaluando los resultados de este contra lo esperado por el proyecto como tal y generando también un informe de los resultados obtenidos en el proyecto.

Al implementar estos procesos se busca que el área de integración este presente durante todo el desarrollo del proyecto.

- **Gestión del alcance del proyecto:**

Para este proyecto se gestiona el alcance de este, esta práctica se selecciona con el fin de desglosar cuál es su estructura y requisitos finales, para ello se desarrolla la definición del alcance actualizada para el proyecto y con esto se crea la EDT. Si bien es cierto en este capítulo cuatro, se plantean los requisitos del proyecto y se plantea la definición del alcance de proyecto que maneja la empresa actualmente, en el capítulo cinco, se define cuál será el alcance final sobre el cual se basará el proyecto. Como parte de los procesos de control de monitoreo y control se encuentra el proceso de control general del proyecto en el cual se contemplará el alcance con el objetivo de garantizar que el proyecto se maneje dentro de los requisitos definidos en el alcance, esto con el fin de evitar que ocurra la corrupción del alcance y mantener una entrega exitosa.

- **Gestión del cronograma:**

Esta práctica es seleccionada con el fin de reorganizar las nuevas fechas para el desarrollo del proyecto de acuerdo con la extensión y nueva fecha de finalización diciembre 2024. Se determina que para el proyecto es importante incluir la planificación del cronograma, las definiciones de todas las actividades por realizar, secuenciar dichas actividades en el orden lógico que requiera el proyecto, estimar las duraciones de cada una de esas actividades y, por último, crear como tal el cronograma del proyecto, con el fin de que este se gestione de forma ordenada y evitando que alguna actividad quede por fuera, ya que podría afectar al proyecto. Para los procesos de monitoreo y control el cronograma se controlará bajo la plantilla de control general del proyecto,

ya que es necesario asegurar que el proyecto cumpla con los plazos establecidos en cada actividad, así como mantener la línea base que fue dada al inicio, a menos que existan cambios que hayan sido aceptados durante la ejecución del proyecto. Con el control y monitoreo del cronograma proporcionará una entrega exitosa del proyecto.

- **Gestión de los costos:**

La gestión de los costos de este proyecto tiene como objetivo determinar el presupuesto real estimado para el año 2024, ya que el proyecto actualmente posee un presupuesto total de 40.500.000, sin embargo, este monto no está desglosado actualmente, sino que se maneja como un cantidad específica que ha sido asignada para el desarrollo del proyecto. Por esta razón es que, al realizar la planificación de los costos del proyecto, estimando cada uno de los costos y tomando en cuenta sus contingencias, se logrará obtener un presupuesto aproximado real por utilizar en el proyecto. Además, se requiere desarrollar los procesos de monitoreo y control para los costos del proyecto, ya que es necesario manejar una herramienta que permita mantener el proyecto dentro del presupuesto acordado, con ella se podrá abordar situaciones en las cuales se encuentren desviaciones del presupuesto y de esta forma revisar qué es lo que está sucediendo para volver a alinear el proyecto de acuerdo con el presupuesto inicial.

- **Gestión de los recursos:**

La práctica de gestión de los recursos es seleccionada con el fin de entender en el proceso de planificación de la gestión de los recursos, cuáles son aquellos recursos necesarios para completar las actividades del proyecto y lograr de esta forma sus objetivos, es necesario primero que estos sean identificados para luego asignarlos y empezar a gestionar de forma adecuada. También se incluye lo que es la estimación de los recursos lo cual consta de entender la cantidad de recursos necesarios y clasificar qué tipo de recurso es el que se necesita para llevar a cabo las

actividades. Es necesario entender cuáles recursos son necesarios para el proyecto y cuáles recursos son meramente del día a día de la operación y que no tienen relación con el proyecto. Con relación a los procesos de ejecución se encuentra el proceso de desarrollar y dirigir al equipo del proyecto, este se encuentra dentro de esta área de conocimiento ya que se requiere potenciar al equipo durante la ejecución, buscando mejorar las habilidades para todos los miembros del grupo, con el objetivo de que el proyecto sea liderado de forma adecuada y así asegurar que los recursos estén disponibles en todo momento para alcanzar el éxito del proyecto. Por último, los recursos deben ser controlados y monitoreados y para ello se desarrollará un control general para el proyecto, el cual permite que los recursos sean utilizados de forma correcta.

- **Gestión de las comunicaciones:**

Para este proyecto es fundamental el establecer por medio de la planificación en qué forma se gestionarán las comunicaciones, por ello la selección de esta práctica dentro del marco de trabajo predictivo que permita tener una planificación y un control de esta.

Este proyecto posee más de tres interesados, los cuales deben mantener una comunicación activa y concreta, con medios de comunicación de fácil acceso y que permitan un flujo rápido y constante para el avance del proyecto. El equipo necesita entender cómo se deben gestionar las comunicaciones, el método más eficiente y que contribuya al éxito del proyecto. Ya que la mayoría de los problemas en una organización se pueden presentar por situaciones relacionadas a la comunicación ineficiente, con esta práctica se espera que el proyecto en cuestión no sufra ninguna situación similar. Sino más bien que la comunicación sea una buena referencia durante la gestión de este proyecto. Una vez planificada la gestión de las comunicaciones, también se gestionará la ejecución de las comunicaciones con el objetivo de lograr una comunicación fluida entre todos los involucrados. Y por último a nivel de procesos de control y monitore se incluirá dentro del control

general del proyecto el control de las comunicaciones, con el objetivo de que sean empleadas de acuerdo con lo acordado en la planificación manteniendo a todos los interesados informados durante todo el proyecto.

- **Gestión de los riesgos:**

Esta práctica es seleccionada con el fin de planificar la gestión de los riesgos, dentro de esta planificación se deben identificar los posibles riesgos los cuales se describen en este mismo capítulo como parte de la información que ha sido recabada. Posterior a esto se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo de cada uno de ellos con el objetivo de generar la planificación de la respuesta a cada uno de estos. Además de la planificación, se gestionará también la ejecución de los riesgos por medio de la implementación de la respuesta a los riesgos que ya sido previamente planeada. Es necesario tomar en cuenta los riesgos que han sido planteados en este capítulo ya que representan puntos críticos que podrían generar la detención del proyecto por completo, por lo tanto, deben ser tomados en cuenta para el proceso de identificación de riesgos. Y en los procesos de monitoreo y control se incluye con el fin de que estos sean gestionados adecuadamente y que el equipo esté enterado por medio del monitoreo la posible materialización de alguno de estos riesgos y de esta forma controlarlos de acuerdo con lo planificado.

- **Gestión de los interesados:**

La práctica de gestionar los interesados en este proyecto es esencial, ya que existen más de tres grupos de interesados tanto a nivel interno como externo.

Se debe desarrollar la planificación de los interesados, específicamente con la identificación de cada uno por medio de la matriz de interés y poder, con el fin de determinar quiénes son los interesados con mayor influencia, para poder brindar al equipo una herramienta que permita gestionar a los interesados de acuerdo con sus requisitos y nivel de prioridad basado

en la matriz anteriormente mencionada. Al manejar una matriz que permita la gestión de la participación de los interesados dentro del grupo de procesos de ejecución el equipo tendrá mayor claridad para afrontar y aplicar las negociaciones y comunicaciones necesarias a los grupos de personas correctos. Así mismo dentro de los grupos de proceso de monitoreo y control se incluirá dentro del control general del proyecto la gestión de estos interesados, buscando obtener un manejo apropiado durante el proyecto.

- **Áreas de conocimiento que no se gestionarán en este proyecto.**

En este apartado se ha decidido excluir los procesos de gestión de calidad y adquisiciones del plan para la dirección del proyecto. Esta decisión se toma considerando que el proyecto debe enfocarse en los procesos que son más relevantes y que contribuirán de forma significativa al desarrollo del proyecto. Si bien es cierto estos temas son importantes, la empresa maneja procesos relacionados con estas dos áreas de conocimiento por medio de sus operaciones diarias.

Por último, se debe desarrollar también el procedimiento para el almacenamiento de la información, el cual se detalla a continuación:

- **Desarrollo del repositorio de conocimientos de la organización:**

La práctica de desarrollar un repositorio de lecciones aprendidas es necesaria ya que en la actualidad no se tiene y en la Industria de Alimentos es recurrente que muchos proyectos sean reevaluados años después de su lanzamiento inclusive sí hay personas nuevas en la organización. Por eso la necesidad de que exista un repositorio de lecciones aprendidas y conocimientos que permita a los miembros de los equipos de proyectos futuros entender cuáles han sido los mayores aprendizajes obtenidos de proyectos ejecutados bajo una gestión de proyectos. La selección de proyectos en la Industria de Alimentos debe ser totalmente estratégica y de acuerdo con las

tendencias del mercado, por ello esta práctica definitivamente sumará a la toma de decisiones adecuada.

4.2.5 Análisis de las características del marco de trabajo adaptativo.

Con respecto a la selección de las buenas prácticas de los marcos de trabajo adaptativo, es importante tener en cuenta que este proyecto se caracteriza principalmente por ser secuencial y como se ha mencionado en las secciones anteriores posee una mayor afinidad con el marco de trabajo predictivo. Sin embargo, es necesario incluir las siguientes practicas adaptativas para aplicar en su ciclo de vida, específicamente en las etapas tres, cuatro y cinco, ya que en dichas etapas poseen actividades que tienen dependencia unas de las otras durante el desarrollo que cada etapa, permitiendo de esta forma que exista una acción similar entre dichas actividades.

- **Desarrollar la gestión de cambios en la organización:**

Esta práctica es seleccionada con el fin de que la empresa si requiere aplicar algún cambio pueda hacerlo bajo un ordenamiento adecuado, los cambios pueden presentarse en cualquier etapa del proyecto, sin embargo, es considerada como fundamental ya que en los desarrollos de productos alimenticios se requiere aplicar cambios con el fin de lograr el producto final deseado por el cliente a la medida. En la etapa cuatro de desarrollo de productos es la etapa en la que más cambios se pueden presentar y en la que el equipo debe estar preparado para gestionar esos cambios. Es necesario definir cuántos cambios son permitidos a nivel de etapas, cuál es el procedimiento por aplicar para la gestión de cambios, el tiempo de respuesta para aceptar o rechazar dicho cambio y en qué etapas, para que no se transforme en una acción de la cual no se tiene un control.

- **Crear el listado de requisitos para desarrollar los productos.**

El uso de esta herramienta es necesario para que el asesor comercial antes de iniciar con los ciclos de trabajo tenga claro y por escrito cual es el alcance del producto y lo que el cliente

espera como producto final. Una vez que se tenga la lista de requisitos del producto se inicia con el desarrollo del producto.

Así mismo en la aplicación de la etapa tres cuando se requiera devolver para definir nuevamente una cantidad de clientes a buscar para luego iniciar el proceso de captación, ya que puede suceder que en la primera selección de clientes no fue suficiente o los clientes seleccionados desertaron durante la etapa de desarrollo o negociación. Es necesario el desarrollar la prospección del siguiente grupo de clientes en la etapa dos.

- **Definir los ciclos de trabajo:**

Para los desarrollos de productos deben manejarse bajo dos ciclos de trabajo, estos deben tener una duración corta la cual se encuentra definida en el cronograma que permita avanzar con el proyecto para que el Equipo Comercial pueda presentar el prototipo al cliente. También se deben definir los ciclos de trabajo que manejará el Equipo Comercial para la captación de nuevos clientes. Es clave definir el tiempo de duración de cada ciclo para ajustar los tiempos del proyecto de acuerdo con la meta esperada.

- **Revisar el resultado del ciclo de trabajo:**

Esta práctica es requerida para que el Equipo Comercial pueda presentar el producto al cliente, demostrar lo desarrollado en este tiempo con base en lo solicitado por este. También en el caso de la etapa tres es necesario revisar el ciclo de trabajo sobre el avance que poseen los Asesores Comerciales en el proceso de captación de clientes nuevos.

- **Aceptar o mejorar el resultado del ciclo de trabajo:**

Esta es la última práctica adaptada de la metodología del marco de trabajo de Scrum y en este proyecto de las más importantes, ya que en este paso el cliente indica sí acepta el producto o sí lo rechaza indicando las mejoras por realizar. Este punto es decisivo para la compañía porque determina el inicio de la venta al cliente o un nuevo inicio del ciclo de trabajo utilizando las mejoras

que el cliente ha solicitado. Para la aplicación de la retroalimentación es necesario que el Equipo Comercial se reúna y se discutan los avances y se genere un veredicto sobre la aceptación del proceso.

- **Reuniones diarias de seguimiento.**

Como parte de las practicas que se utilizan en los marcos de trabajo adaptativos, se selecciona lo que son las reuniones diarias para este proyecto, se definirán en la propuesta que es necesario la implementación de reuniones al inicio del día, al finalizar el día y de seguimiento y apoyo específico del líder del proyecto hacia los asesores comerciales, con el fin de que el equipo se mantenga alineado, unido y pueda avanzar hacia la meta.

4.2.6 Practicas identificadas asociadas al enfoque de Desing Thinking:

Se plantea el uso de Desing Thinking como apoyo, soporte y guía al equipo comercial en las etapas iterativas. La aplicación de las fases que componen este modelo las cuales son: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Puede conectarse con las prácticas de adaptadas de la metodología de Scrum creando un modelo de mayor entendimiento para el equipo comercial.

La idea principal de utilizar este modelo es proporcionar al equipo la guía necesaria para que puedan efectuar estas etapas de la forma más apropiada y avanzar desarrollando los productos bajo un orden y una presentación clara, con una ruta definida y con las herramientas necesarias.

A continuación, se presenta en la figura 4-12, las preguntas asociadas a Desing Thinking para las etapas adaptativas del proyecto.

Figura 4-12 Preguntas y fases de Desing Thinking para las etapas adaptativas del proyecto.

Desing Thinking aplicado en las etapas adaptativas del proyecto	
Crear el listado de requisitos del proyecto	Empatizar
	Realizar preguntas concretas
	Analizar el porque están haciendo el producto
	Definir
	Identificar el problema del cliente a resolver
Definir los ciclos de trabajo y revisar el resultado del ciclo de trabajo	Evaluar objetivamente las alternativas de solución
	Idear
	Fomentar el pensamiento creativo
	Elegir las mejores ideas
	Prototipar
Aceptar o mejorar el resultado del ciclo de trabajo	Deben ser desarrollados con rapidez
	El usuario debe poder degustar el producto
	Evaluar
	Escuchar activamente a los usuarios
	Registrar observaciones y recomendaciones que se presenten durante el proceso
	Reiterar las etapas mencionadas para lograr la solución al cliente

▪ **Prácticas identificadas asociadas al marco de trabajo Kanban:**

La práctica de Kanban seleccionada para este proyecto es el uso del tablero para el control y seguimiento de las métricas. La Gerencia General tiene definido cuáles son los indicadores que desea visualizar en las reuniones mensuales. Sin embargo, no existe indicadores de seguimiento o de cumplimiento semanal para que el líder de proyecto pueda trazar y revisar el estado de cada uno. Con el desarrollo de los tableros Kanban se busca que las métricas que existan para el proyecto se puedan tener consolidadas con el fin de promover una cultura de seguimiento y revisión de indicadores con información oportuna y clara, necesaria para toma de decisiones o aplicación de algún cambio requerido.

4.3 Estilos de aprendizaje del equipo de proyecto.

Se ha determinado por medio de las encuestas realizadas, que dos personas del equipo de proyecto poseen una mayor afinidad con los métodos de aprendizaje auditivos, por otra parte, otros dos miembros del equipo poseen afinidad con el estilo de aprendizaje Kinestésico. Teniendo como resultado que, de los tres estilos de aprendizaje evaluados, el equipo se divide 50% en kinestésico y 50% en auditivo, siendo estos dos estilos los dominantes para la ruta de aprendizaje.

En el cuadro 4-1, se describe cual fue el resultado obtenido de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada.

Cuadro 4-1 *Resultados de la encuesta de estilos de aprendizaje.*

Personal encuestado	Estilo de aprendizaje		
	Kinestésico	Auditivo	Visual
Gerente comercial	29%	41%	29%
Asesor comercial 1	37%	33%	29%
Asesor comercial 2	41%	37%	20%
Asesor comercial 3	12%	54%	33%
Total	119%	165%	111%

De acuerdo con el cuadro 4.1, en el plan de inducción para los miembros del equipo se deben seleccionar técnicas que incluyan actividades, vídeos, talleres que promuevan que el personal esté realizando acciones que contribuyan al aprendizaje de las personas que poseen estilos de aprendizaje kinestésico, así como vídeos o conversaciones y exposiciones que promuevan el aprendizaje para las personas con estilo auditivo, con el objetivo de que la inducción sea exitosa y el equipo pueda empezar a trabajar con éxito y entendiendo el plan de gestión para el proyecto en cuestión.

Capítulo 5 Propuesta de Solución

A continuación, se presenta en el capítulo cinco, la propuesta del plan de gestión para el Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes de la compañía Alimentos Fresh.

5.1 Marco de gobernanza: Políticas y estructura de roles

En esta sección, se definen las políticas clave para la gestión del Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes de la organización. Dada la relevancia de su implementación, se establecen los elementos de gobernanza y se define la estructura de roles en el proyecto, todo esto con el propósito facilitar la ejecución del plan de gestión del proyecto.

5.1.1 Políticas

Se han definido diez políticas para la gestión el proyecto de diversificación de cartera de clientes, las cuales se detallan a continuación.

1. El alcance del proyecto se debe respetar en todo momento. La única persona responsable de realizar algún ajuste en cuanto a los requisitos del proyecto es el Gerente General con autorización aprobada de la Junta Directiva de la compañía.
2. Los reportes sobre avances del proyecto deben ser entregados y revisados con una frecuencia semanal al equipo de proyectos y con una frecuencia mensual al Gerente General. El Gerente Comercial como líder del proyecto es la persona encargada de revisar los informes y presentarlos al resto del equipo y al Gerente General.
3. La única persona autorizada para aprobar cambios en el proyecto es el Gerente Comercial y todo cambio debe solicitarse bajo el procedimiento establecido por la compañía.
4. Se establece que, de forma mensual o cuando se considere, los miembros de la Junta Directiva o la Gerencia General pueden consultar sobre los avances del proyecto y

convocar a reunión al equipo del proyecto con el fin de entender cuál es el estado actual del mismo.

5. Los canales de comunicación establecidos para este proyecto son: correo electrónico de la empresa, llamadas telefónicas, mensajería de *WhatsApp* y canales de comunicación para reuniones como *Microsoft Teams*, *Zoom* o *Google meet* de acuerdo con la solicitud del cliente. No se permite el uso de redes sociales para mantener comunicaciones ni correos personales.
6. Durante la ejecución y al finalizar el proyecto, el equipo del proyecto está en la obligación de crear un repositorio de lecciones aprendidas de acuerdo con el formato establecido por la empresa.
7. Todos los departamentos de la compañía Alimentos Fresh, involucrados en el Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes deben colaborar estrechamente y cumplir con las solicitudes del equipo comercial. No se permite demoras ni retrasos en las etapas y fechas establecidas debido a la falta de coordinación o compromiso por parte de los departamentos.

5.1.2 Estructura de roles

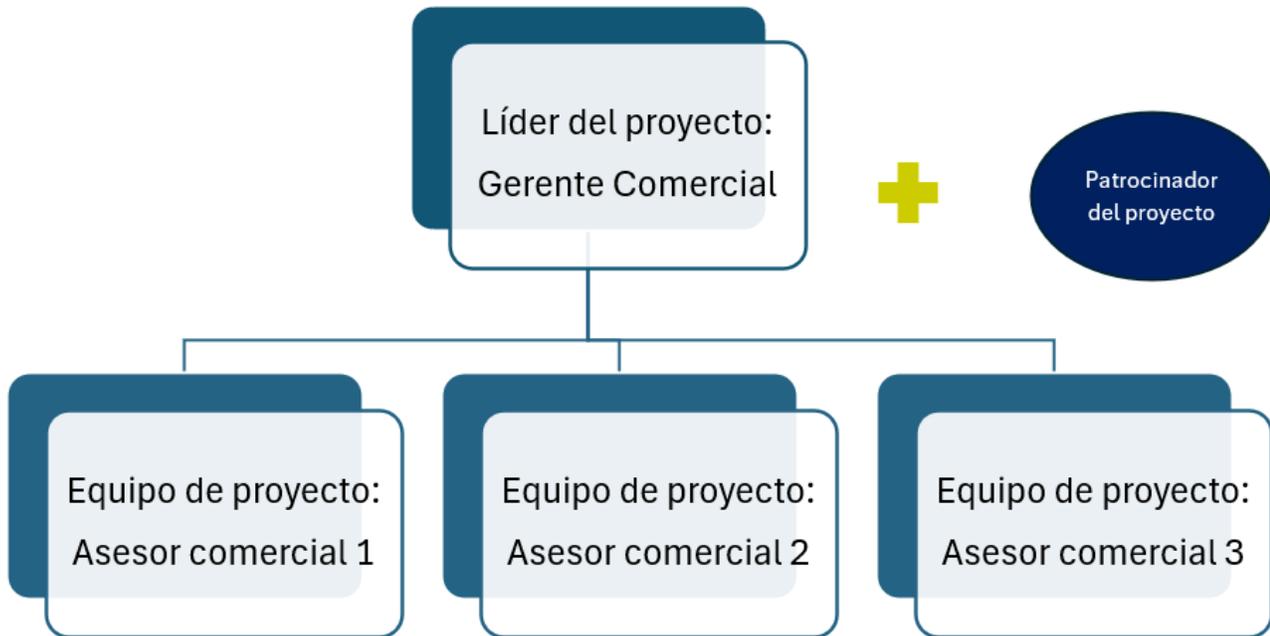
De acuerdo con la matriz RACI desarrollada con el Gerente General de la compañía, la cual se presenta a continuación en el cuadro 5-1, detalla quien es el responsable de acuerdo con el Rol que posee. En este caso solo existen tres grupos de personas, por lo tanto, algunos grupos poseen más de una sigla en la matriz.

Cuadro 5-1 Matriz RACI para el proyecto 1

Matriz RACI- Definición de roles y responsabilidades para la gestión del proyecto Diversificación de cartera de clientes del departamento Comercial			
<i>Pregunta</i>	<i>Gerente General</i>	<i>Gerente comercial</i>	<i>Asesores comerciales</i>
o Ejecutar el proyecto de acuerdo con sus etapas.	C	R,A	I
o Definir las metas e indicadores del proyecto.	R,A	C	I
o Analizar otras oportunidades negocio y nuevos clientes para la compañía que se presenten durante el proyecto.	A	R	C,I
o Definir los requerimientos del proyecto.	R,A	C	I
o Controlar las métricas del proyecto	I	R,A	C
o Mantener una relación estratégica y atenta con los clientes nuevos y prospectos.	I	C	R
o Generar los informes y resultados del proyecto de acuerdo a la frecuencia establecida.	I	A,C	R
o Revisar, analizar y aprobar los cambios que se presenten durante el proyecto.	R,A	C	I
o Coordinar con los demás departamentos los procesos a realizar para el desarrollo de productos nuevos.	I	C,A	R
o Revisar las métricas e informes mensuales sobre el estatus del proyecto.	I,A	R	C
o Presentar los productos a los clientes.	I	C,A	R
o Apoyo total al equipo de proyecto en situaciones críticas o cuando se requiera.	R	C,A	I
o Atender las solicitudes de cambio o ajustes de los clientes y coordinar la gestión de dichos cambios.	A	R	I
o Velar por el cumplimiento y presentación de los entregables de acuerdo con las fechas establecidas.	I	C,A	R
o Disponibilidad total para reuniones y atención del equipo del proyecto.	C,A	R	I
o Mantener al equipo comprometido y motivado.	C,A	R	I
o Entregar los contratos firmados por el cliente para iniciar el proceso de venta.	I	C,A	R
o Entregar a los departamentos involucrados, las fechas de salida de productos para la coordinación de la producción y las entregas.	I	C,A	R
o Brindar un seguimiento oportuno y específico a los clientes.	I	C,A	R
o Velar por el cumplimiento de los entregables de acuerdo con las fechas establecidas.	I,A	R	C
o Brindar el apoyo necesario al equipo de proyecto.	C,A	R	I

Una vez definidos los roles del proyecto estos se organizan jerárquicamente para establecer una estructura formal en el proyecto. El equipo está compuesto por cuatro miembros en total, estos ordenados en dos niveles y el patrocinador del proyecto. El Gerente Comercial como líder del proyecto, el cual se encuentra ubicado en el primer nivel y tres asesores comerciales colocados en el segundo nivel los cuales comparten el mismo perfil y rol.

Figura 5-1 Estructura de roles para el proyecto de Diversificación de Cartera de clientes



Y de acuerdo con lo establecido en el capítulo anterior y las políticas mencionadas, las responsabilidades de cada rol son las siguientes:

- **Líder del proyecto:**
 - Ejecutar el proyecto de acuerdo con sus etapas.
 - Analizar otras oportunidades negocio y nuevos clientes para la compañía que se presenten durante el proyecto.
 - Controlar las métricas del proyecto
 - Revisar las métricas e informes mensuales sobre el estatus del proyecto.
 - Atender las solicitudes de cambio o ajustes de los clientes y coordinar la gestión de dichos cambios.
 - Disponibilidad total para reuniones y atención del equipo del proyecto.

- Mantener al equipo comprometido y motivado.
- Velar por el cumplimiento de los entregables de acuerdo con las fechas establecidas.
- Brindar el apoyo necesario al equipo de proyecto.
- **Equipo de proyecto:**
 - Mantener una relación estratégica y atenta con los clientes nuevos y prospectos.
 - Generar los informes y resultados del proyecto de acuerdo con la frecuencia establecida.
 - Coordinar con los demás departamentos los procesos a realizar para el desarrollo de productos nuevos.
 - Presentar los productos a los clientes.
 - Velar por el cumplimiento y presentación de los entregables de acuerdo con las fechas establecidas.
 - Entregar los contratos firmados por el cliente para iniciar el proceso de venta.
 - Entregar a los departamentos involucrados, las fechas de salida de productos para la coordinación de la producción y las entregas.
 - Brindar un seguimiento oportuno y específico a los clientes.

Adicional se detallan las responsabilidades que se han definido para el patrocinador del proyecto. Se enlistan a continuación y se recalca el hecho de que esta figura a pesar de ser el gerente general está comprometida con el proyecto y desea que este se lleve a cabo con éxito, además de ser la persona autorizada por la junta directiva para tomar las decisiones de la compañía. Todo esto por el hecho de que es una empresa pequeña y con una estructura jerárquica reducida.

- **Patrocinador del proyecto:**
 - Definir las metas e indicadores del proyecto.

- Definir los requerimientos del proyecto.
- Revisar, analizar y aprobar los cambios que se presenten durante el proyecto.
- Apoyo total al equipo de proyecto en situaciones críticas o cuando se requiera.

5.2 Competencias para el equipo de proyecto.

En esta sección se detallan las competencias que debe tener el Gerente Comercial como líder del proyecto y los asesores comerciales como equipo del proyecto.

Con respecto a la posición del Gerente General como patrocinador en este proyecto, no se han identificado competencias específicas para desarrollar debido a su rol como accionista, miembro de la Junta Directiva y Gerente General de la compañía. Esta posición ejerce de patrocinador porque forma parte del grupo de interesados para la ejecución del proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes, ya que actualmente la compañía necesita aumentar la rentabilidad y expandir su cartera de clientes con el objetivo de eliminar la dependencia que existe actualmente sobre un único cliente mayoritario.

Sí bien es cierto no se determina una lista de competencias, esta posición debe trabajar en equipo con todos los departamentos involucrados y el equipo de proyecto para lograr el objetivo de la compañía plasmado en el plan estratégico. Además, debe contar con una comunicación asertiva para manejar al equipo y poseer habilidades de negociaciones para enfrentar los cambios que se presenten durante el proyecto.

Por lo tanto, las características en este caso del patrocinador del proyecto son enfocadas en su mayoría en la gestión como Gerente General y patrocinador en apoyo al proyecto, basado en su conocimiento interno, el liderazgo que ha desarrollado durante todos estos años, el manejo de recursos y costos de la compañía, la responsabilidad y credibilidad sobre el total de miembros que

componen la compañía. Todo esto en pro del proyecto y la búsqueda del éxito de este, alineado con la estrategia de la compañía.

Esta sinergia entre las posiciones de Gerente General y patrocinador no solo permite optimizar la ejecución del proyecto, sino que posibilita la potencia de la capacidad para contribuir a los objetivos estratégicos de la organización.

Por eso, no se ha establecido una lista específica de competencias para el patrocinador del proyecto, en su posición, se espera que este aplique las competencias que ha demostrado años anteriores al servicio de la compañía.

5.2.1 Competencias definidas para el Gerente Comercial como líder de proyecto.

Las competencias que se han definido para el líder de proyecto son:

- **Habilidades de dirección técnica.**

- Centrarse en los elementos críticos para el proyecto que está dirigiendo.

El líder del proyecto debe tener la capacidad de identificar cuáles son todos aquellos elementos críticos que posee el proyecto que está dirigiendo para que pueda enfocarse en ellos y de esta forma entender el impacto de cada uno de ellos y el porqué es crítico para el proyecto.

- Gestionar los elementos del proyecto.

Para gestionar los elementos del proyecto, el líder debe tener claro cuál es la composición del proyecto total, también entender cuáles de estos elementos son prioridad. Es fundamental que el líder pueda gestionar los elementos porque esta forma puede optimizar el rendimiento del equipo y de esta forma también contribuir al éxito del proyecto.

- **Habilidades de liderazgo.**

- Trabajo en equipo

La habilidad de trabajo en equipo es clave para todo líder de proyecto, el hecho de liderar un proyecto significa que también lidera un equipo de humanos quienes forman parte del equipo del proyecto y para llevar a cabo cualquier proyecto se necesita coordinación y compromiso, el cual se representa en lo que es el trabajo en equipo, esencial para que el proyecto funcione bajo el engranaje establecido y camine hacia las metas planteadas.

- Resolución de problemas

Los problemas deben gestionarse de forma que la situación presentada se controle y resuelva y no lo contrario que aumente y empeore la situación. Para un líder de proyectos es poder resolver las situaciones complejas que se presenten durante el proyecto, es una habilidad que debe manejar e implementar cada vez que se requiera buscando la forma de avanzar y continuar hacia el desarrollo del proyecto ante las adversidades que se presenten.

- Comunicación asertiva y escucha activa

Al manejar un equipo de proyecto y tener diversos grupos de interesados es necesario que el líder del proyecto conozca cómo gestionar la comunicación asertiva y escucha activa como parte de las habilidades de liderazgo.

La comunicación activa, incluye la transmisión de mensajes de forma clara, transparente de manera que las personas que están recibiendo la información pueda captar el mensaje y expresar sus opciones acerca de lo que se está hablando. El comunicar activamente no es aumentar la frecuencia, es hablar de forma que no haya dudas y que el mensaje sea conciso y específico, logrando el entendimiento del equipo.

También el líder del proyecto debe poder escuchar activamente, la forma correcta cumplir con esta habilidad es ser empático cuando algún miembro de su equipo está transmitiendo el mensaje, escuchar primero sin crear algún juicio anticipado, escuchar el mensaje por completo y

una vez que la persona haya finalizado, tener la capacidad de reconstruir la síntesis del mensaje para que se entienda que realmente fue escuchado. Al manejar un equipo de personas de diferentes habilidades la escucha activa es necesaria durante la ejecución del proyecto.

- **Habilidades de gestión estratégica y de negocios.**

- **Visión panorámica de la compañía**

Para un líder el tener una visión panorámica de la compañía, le permitirá desarrollar una perspectiva completa acerca de la empresa. Esta habilidad debe gestionarse por medio del involucramiento del líder con la empresa como tal, con los directivos de esta, con la forma en la que estos trabajan y lo que buscan. La interacción con estas partes permitirá entender el porqué de las estructuras o por qué buscan el desarrollo de este proyecto. Además, como parte de la gestión panorámica de la compañía también consta de mantenerse actualizado sobre las tendencias que podrían funcionarle a la compañía de acuerdo con su estrategia.

- **Negociación efectiva**

La negociación efectiva se gestiona por medio de diversos pasos, de los cuales se detalla, por ejemplo, una preparación previa acerca de la situación ocurrida, qué fue lo que sucedió, cuál fue la causa raíz, por qué ocurrió, etc. Esto se realiza para entender el contexto en el cual se moverá la negociación, posterior a ellos se crea una relación entre las partes relacionadas y se busca que exista una comunicación asertiva y escucha activa para que luego se pueda ahondar en las posibles soluciones en las que se busque siempre un ganar-ganar entre ambas posiciones.

- **Conocimiento en el negocio**

Para desarrollar la habilidad de conocimiento en el negocio de forma adecuada, se requiere que el líder del proyecto primero investigue y conozca cuál es la ubicación de negocio, en qué industria se encuentra, quiénes son los principales competidores y cómo se desenvuelve este tipo

de compañías en el mercado, el líder debe manejar una participación activa que permita involucrarse en eventos que estén relacionados con la naturaleza del negocio y por último la participación de esta posición en el seguimiento de los indicadores a nivel general de la compañía con el fin de entender cómo va el desempeño y crecimiento de la empresa.

Adicional a estas habilidades seleccionadas, es fundamental que el líder de proyecto pueda fortalecer sus conocimientos en habilidades blandas, las cuales contribuirán al desarrollo del proyecto. Se recomienda que, en caso de ser necesario, el Gerente Comercial podrá apoyarse en los miembros de su equipo los Asesores Comerciales que, considere que estén mejor preparados como apoyo principal durante la gestión del proyecto, ya que se busca que puedan lograr el éxito de este como un equipo en general.

5.2.2 Competencias definidas para los Asesores Comerciales como equipo de proyecto.

Dentro de las competencias seleccionadas para los asesores comerciales están:

Competencias técnicas, conocimiento en la gestión de proyectos, comunicación asertiva y escucha activa, trabajo en equipo, gestión del tiempo, habilidad de análisis, adaptabilidad, habilidad de presentación y excelente oratoria, creatividad e innovación y conocimiento del negocio. Es necesario que todas las personas que forman el equipo tengan claro que estas competencias deben ir desarrollándose conforme avance el proyecto.

Tanto para el líder como para el resto del equipo de proyecto es necesario que fortalezcan estas habilidades por medio actividades externas como sesiones de capacitación a detalle y a nivel general, como curso de habilidades blandas, técnico en administración de proyectos y programa que permita entender la estrategia empresarial en este caso este último solo para el líder de proyecto.

Se propone a continuación en el cuadro 5.2 las fechas de las capacitaciones antes mencionadas, con el fin de mejorar las habilidades a nivel general del equipo.

Cuadro 5-2 *Calendario de capacitación para el equipo del proyecto*

Capacitación	Fecha	Personal por capacitar
Curso de habilidades blandas	Primer trimestre 2024	Todo el equipo
Técnico en administración de proyectos	Primer semestre 2024	Todo el equipo
Programa de estrategia empresarial	Segundo semestre del 2024	Líder del proyecto

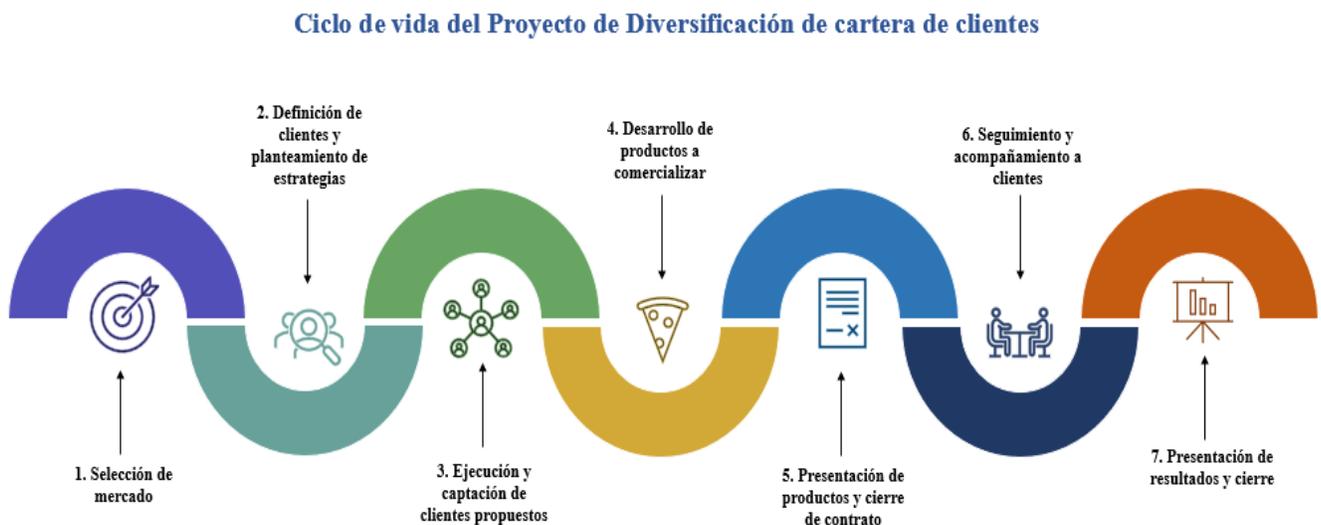
5.3 Ciclo de vida del proyecto

A continuación, se presenta el ciclo de vida propuesto para el proyecto de diversificación de cartera de clientes.

5.3.1 Diseño del ciclo de vida del proyecto.

El diseño del ciclo de vida del proyecto es secuencial. En la figura 5.2 se muestra el ciclo de vida del proyecto en forma gráfica, proponiendo para el Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes manejar un ciclo compuesto por siete etapas.

Figura 5-2 *Ciclo de vida del proyecto de Diversificación de cartera de clientes*



5.3.2 Definición de las etapas del ciclo de vida del proyecto.

Las etapas del proyecto son siete, algunas de estas etapas poseen una naturaleza diferente que requiere que las actividades se ejecuten nuevamente si así se requiere, estas actividades son unas dependientes de las otras, están encadenadas y se encuentran en una misma etapa. Para este proyecto se necesita que dichas actividades se pueden llevar a cabo máximo dos veces, ya que, si no se controla, puede ocasionar que el proyecto se extienda más de lo permitido, provocando atrasos y el incumplimiento de sus metas en los doce meses establecidos por la gerencia para ejecutar el proyecto.

Las etapas definidas para este proyecto constan de:

- **Etapa 1. Selección de mercado:** esta etapa consta de definir el mercado en el cual se va a desarrollar el proyecto. Existen un sinnúmero de oportunidades para comercializar este tipo de productos, sin embargo, la empresa necesita concentrarse en un mercado específico compuesto por diversas categorías como hotelería, cafetería, restaurantes y Retail. Para esta etapa se solicitan dos entregables, los cuales son el informe que justifica la selección del mercado que incluye, los grupos de mercado por atacar, datos del gremio, posición de la competencia, tendencias en el mercado y el informe de oportunidades del negocio hacia dónde debe dirigirse el equipo comercial.
- **Etapa 2. Definición de clientes y planteamiento de estrategias:** Esta etapa está compuesta por dos entregables los cuales son el perfil detallado de los prospectos y la definición de las estrategias de mercadeo y ventas que incluyen tácticas específicas que permita llegar a los clientes de mayor impacto.

- **Etapa 3. Ejecución y captación de clientes propuestos:** Esta etapa tiene tres entregables, los cuales son la lista de clientes potenciales contactados e interesados en la relación comercial, el registro de las interacciones y seguimiento con cada cliente y los informes de progreso en la captación de cada cliente.
- **Etapa 4. Desarrollo de productos para comercializar:** Esta etapa se compone de tres entregables los cuales son la lista de productos desarrollados o mejorados para cada cliente, la descripción detallada de los productos para comercializar o mejorar de acuerdo con la necesidad del cliente y entrega de fichas técnicas de los productos a cada cliente.
- **Etapa 5. Presentación de productos y cierre de contrato:** Para esta etapa se requieren dos entregables, el registro de reuniones de presentación y prueba de productos a clientes y los contratos firmados por clientes.
- **Etapa 6. Seguimiento y acompañamiento a clientes:** Esta etapa posee el entregable del cronograma de actividades y reuniones de seguimiento para cada cliente, así como la documentación que evidencia el seguimiento y la atención brindada a cada cliente, incluyendo los comentarios o necesidades presentadas por cada cliente post contrato.
- **Etapa 7. Presentación de resultados y cierre del proyecto:** Esta última etapa posee dos entregables que son el informe de resultados que incluye los datos de ventas, rentabilidad y otros indicadores claves que proporcionen la información necesaria para interpretar el resultado del proyecto y la documentación de lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos comerciales.

De acuerdo con el cuadro 5.3, se muestran las etapas, su naturaleza y cuales de estas poseen actividades dependientes dentro de la misma etapa.

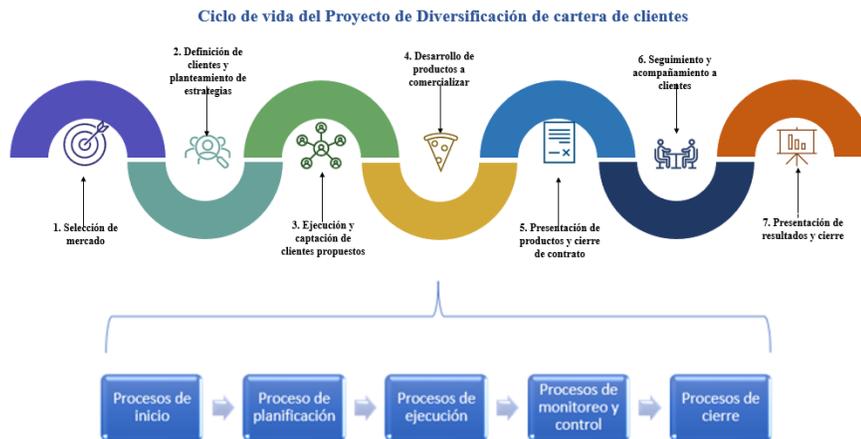
Cuadro 5-3 *Etapas del proyecto y su naturaleza.*

Etapa	Nombre de la etapa	Naturaleza	Posee actividades dependientes dentro de la misma etapa
1	Selección de mercado	Secuencial	No
2	Definición de clientes y planteamiento de estrategias	Secuencial	No
3	Ejecución y captación de clientes propuestos	Secuencial	Si
4	Desarrollo de productos a comercializar	Secuencial	Si
5	Presentación de productos y cierre de contrato	Secuencial	Si
6	Seguimiento y acompañamiento a clientes	Secuencial	No
7	Presentación de resultados y cierre	Secuencial	No

5.4 Procesos para la gestión del proyecto.

Para el presente proyecto se han definido todos los grupos de procesos. Estos grupos de procesos están presentes a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Los grupos de procesos de inicio, de planificación, ejecución, monitoreo y control, así como el de cierre, formarán parte integral del ciclo de vida. En la figura 5.3 se observa la relación entre los grupos del proceso y el ciclo de vida del proyecto, el cual se caracteriza por su naturaleza secuencial con presencia de elementos ágiles en algunas de sus etapas.

Figura 5-3 *Grupos de proceso presentes en el ciclo de vida del proyecto*



5.4.1 Procesos de gestión para las etapas con necesidades adaptativas del proyecto.

Para la gestión de estas etapas, se plantea que durante la duración en los tiempos que ya se encuentran establecidos en el cronograma, se deben realizar:

- **Reuniones inicio del día:** En las cuales todo el equipo debe reunirse y cada uno debe exponer brevemente que va a realizar en el día, estas reuniones deben de realizarse todos los días mientras el proyecto esté en las etapas de naturaleza adaptativa.
- **Reuniones cierre de día:** En las cuales todo el equipo debe reunirse nuevamente al finalizar el día y cada asesor deben exponer cual fue el resultado que tuvo, mostrar el avance o las razones del por qué no se cumplió el avance esperado.

Como parte de la gestión, el líder del proyecto deberá asegurarse en cada reunión de cierre que su equipo no tenga ningún obstáculo para avanzar y en caso de que sea así, es importante que lo detallen en la misma reunión para que pueda atenderse lo antes posible y que no haya atrasos en el proyecto.

5.4.2 Procesos de gestión para las etapas con necesidades predictivas del proyecto.

- **Áreas y procesos de inicio.**

Los procesos que pertenecen del grupo de procesos de inicio son los siguientes:

Desarrollo del acta de constitución del proyecto: el desarrollo del acta de constitución del proyecto tiene como objetivo crear un documento para iniciar el proyecto de manera efectiva, por medio de una estructura sólida que reúne y resumen todos los requisitos del proyecto con el propósito de lograr un mayor entendimiento común hacia los objetivos y estructura de este.

El desarrollo de esta acta contribuirá a evitar conflictos o desviaciones del proyecto, manejando una base lo suficientemente fuerte para que el equipo pueda ubicarse y mantenerse alineado de acuerdo con las expectativas del proyecto.

- **Áreas y procesos de planificación**

A continuación, se presentan los elementos que constituyen el grupo de procesos de planificación del presente trabajo.

- **Gestión de la integración del proyecto**

La gestión de la integración del proyecto se basa principalmente en el desarrollo del plan para la dirección del proyecto. El objetivo de crear este plan es asegurar que todos los componentes del proyecto se mantengan alineados de acuerdo con lo que el proyecto necesita. El plan está compuesto por la gobernanza del proyecto, la estructura de roles y responsabilidades, la metodología por utilizar en el proyecto y las planificaciones específicas para las áreas de conocimiento del proyecto como alcance, cronograma, costos, recursos, comunicaciones, riesgos e interesados para el desarrollo del proyecto. Este plan funciona como un marco de coordinación y dirección de todas las actividades del proyecto, asegurando que los objetivos sean cumplidos y que todas las partes involucradas estén en línea con lo que el proyecto tiene como objetivo.

- **Gestión del alcance del proyecto**

La gestión del alcance del proyecto está construida por la planificación de la gestión del alcance como paso inicial, esta planificación es fundamental porque abarca diversos componentes elementales para el éxito del proyecto. Esta planificación comprende la recopilación de los requisitos del proyecto, la definición del alcance de este y el desarrollo de la estructura de desglose de trabajo conocida como EDT.

La recopilación de los requisitos del proyecto tiene como objetivo identificar las expectativas y objetivos del proyecto por parte de los interesados. La recopilación de los datos es un proceso esencial que será la base para la definición del alcance del proyecto. Esta además de contar con la información necesaria para construir la base del proyecto, también define las restricciones y limitaciones por considerar para el desarrollo de este.

La definición del alcance del proyecto de desarrolla con el fin de determinar de manera precisa qué se incluye en el proyecto y qué queda por fuera de este. Es necesario determinar el alcance de este proyecto para mantener una línea clara del proyecto y evitar desviaciones durante su ejecución.

El desarrollo de la EDT se plantea con el objetivo de desglosar los entregables del proyecto en paquetes de trabajo más pequeños que permitan un mejor manejo. La estructura detallada de trabajo se ordena de acuerdo con las etapas que tenga el proyecto.

- **Gestión del cronograma del proyecto**

La gestión de cronograma del proyecto está compuesto por diferentes elementos los cuales son esenciales para que el proyecto sea ejecutado en el tiempo establecido en el alcance.

La planificación de la gestión del cronograma: Este plan contempla los elementos que componen la gestión del cronograma, incluyendo las actividades, la secuencia de cada una de estas, la duración que tendrá cada actividad y el cronograma final que represente toda esta información consolidada en un solo diagrama de Gantt que mostrará el proyecto con relación al tiempo de ejecución.

La definición de las actividades: en este elemento se presentan todas las actividades por las que está compuesta el proyecto. Es esencial mapear esta lista de actividades para entender hacia dónde se dirige el proyecto y cómo debe ser llevado a cabo de acuerdo con la prioridad de cada actividad y el orden establecido.

La secuenciación de las actividades: Una vez definidas las actividades, estas se enlazan de una forma secuencial de acuerdo con la necesidad del proyecto y sus dependencias. Con el objetivo de ejecutar cada una de ellas con un orden lógico para el éxito del proyecto.

Estimación de la duración de las actividades: La estimación de las actividades se desarrolla con el fin de entender cuánto será el tiempo estimado que durará el proyecto. Cada actividad tiene un tiempo establecido el cual fungirá como base para la creación del cronograma del proyecto.

Cronograma del proyecto: Este es el último elemento del plan de gestión del cronograma. El desarrollo del cronograma representa como de acuerdo con la lista de actividades, la secuencia y la duración de cada una cuál será el tiempo real que durará el proyecto, teniendo en cuenta los días laborables y no laborables.

- **Gestión de los costos del proyecto**

La gestión de los costos del proyecto está construida por la planificación de la gestión de los costos, la estimación de costos del proyecto y del presupuesto final de este. Seguidamente se detallada cada uno de ellos.

Planificación de la gestión de los costos: La planificación de la gestión de los costos está compuesta por la estimación de los costos de acuerdo con los recursos necesarios para el proyecto, la estimación de los costos y contingencias de acuerdo con cada etapa del ciclo de vida y por último el presupuesto final del proyecto. Es necesario entender esta cadena de elementos ya que cada uno de ellos alimenta al siguiente buscando el manejo de una planificación para la gestión de los costos.

Estimación de los costos: En esta sección, se presenta la estimación de cada uno de los costos de acuerdo con los recursos requeridos para ejecutar el proyecto. Es necesario entender que necesita el proyecto y cuánto de cada recurso para poder estimar cuánto será la inversión del proyecto.

Estimación de los costos y contingencias por etapa: Para cada etapa del proyecto además de definir los costos, se define un porcentaje de contingencia para cada etapa, esto con el objetivo

de preparar el presupuesto de acuerdo con cualquier situación que se puedan presentar que desvíe el rumbo original del proyecto en relación con los costos.

Determinar el presupuesto del proyecto: El presupuesto del proyecto se establece de acuerdo con el costo de cada recurso por utilizar por etapa. Este representa el monto total de dinero a invertir en el proyecto y cómo está distribuido este a lo largo del proyecto.

- **Gestión de los recursos del proyecto**

La gestión de los recursos del proyecto está constituido por la planificación de la gestión de los recursos y la estimación de los recursos de las actividades.

La planificación de la gestión de los recursos: la planificación de la gestión de los recursos está basada en la identificación de cada uno de ellos como interno o externo, la clasificación de los recursos de acuerdo con los recursos de trabajo y de costos que son los presentes en el proyecto. Incluyendo los recursos necesarios por etapa, con el fin de demostrar cuales recursos son requeridos de forma total para el proyecto.

Estimación de los recursos de las actividades: la estimación de los recursos se genera de acuerdo con la cantidad de recursos establecida para el proyecto de acuerdo con las etapas y actividades por las que este está construido. Es vital entender cuánto se requiere de cada recurso y dónde realmente debe aparecer ese recurso para realizar una estimación adecuada y una ejecución exitosa del proyecto.

- **Gestión de las comunicaciones del proyecto:**

La gestión de las comunicaciones del proyecto está confirmada por la planificación de la gestión del proyecto, la cual se define a continuación.

Planificación de la gestión de las comunicaciones: La planificación de la gestión de las comunicaciones presenta una estructura que inicia con la identificación de los interesados del

proyecto a los cuales se deberá proveer información acerca del mismo, la clasificación de cada interesado a nivel interno o externo de acuerdo con su proveniencia, la información que cada interesado requiere de acuerdo a sus intereses y participación en el proyecto, el plan de comunicación el cual define cómo serán ejecutadas estas comunicaciones, qué es permitido y qué no, los medios de comunicación autorizados para comunicar información del proyecto, ya que no todos los medios están autorizados esto por temas de confidencialidad y de concentrar los medios de acuerdo con lo necesario para el proyecto, el contenido que debe llevar cada comunicación para evitar comunicar información poco relevante o confidencial del proyecto a personas no designadas para recibir esta información, responsable de ejecutar cada una de las comunicaciones establecidas con el objetivo de que estas se ejecuten de forma adecuada sin tener que designar a responsables durante la ejecución del proyecto y por último se establece cual será la frecuencia por utilizar para cada comunicación de acuerdo con los interesados a los que están dirigidas estas.

- **Gestión de los riesgos del proyecto**

La gestión de los riesgos del proyecto está construida por la planificación de la gestión de los riesgos, la identificación de los riesgos, el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos y la planificación de respuesta a cada uno de ellos.

Planificación de la gestión de los riesgos: Está conformada por la definición del equipo de gestión de riesgos, quien debe enfrentar estos riesgos en caso de que se materialicen, la medición de los riesgos, cómo serán estos medidos con el fin de estar alerta en caso de que alguno se presente, la comunicación de los riesgos al equipo, cómo se deberá ejecutar esta comunicación con el fin de abordar dicha situación con la respuesta adecuada.

Identificación de los riesgos: Los riesgos son identificados con el fin de entender cuáles son los riesgos reales y con mayor probabilidad de aparecer en el proyecto. Sí bien es cierto pueden

existir un sinnúmero de riesgos, es necesario entender y mapear cuáles son estos riesgos latentes o que forman parte de los antecedentes de la compañía en proyectos similares para poner a manejar un plan de respuesta adecuado.

Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos: Se presenta en esta sección el análisis tanto cualitativo como cuantitativo de los riesgos y sus mapas de calor correspondientes de acuerdo con las estimaciones de cada variable, su probabilidad y gravedad de ocurrencia, para entender y clasificar cuáles riesgos se deben aceptar, cuáles mitigar, cuáles transferir y cuáles evitar en el proyecto.

Planificación de la respuesta de los riesgos: Se realiza la planificación de la respuesta a cada riesgo, con el objetivo de que en caso de que este se materialice el equipo esté preparado y sepa cómo debe reaccionar para evitar que el riesgo se salga de control y afecte la continuidad del proyecto.

- **Gestión de los interesados del proyecto**

La gestión de los interesados del proyecto se compone de la planificación del involucramiento de cada interesado en el proyecto.

Planificación del involucramiento de los interesados: Este plan está constituido por la agrupación de cada interesado de acuerdo con su nivel de poder/interés analizado en dicha matriz para entender cuál es la posición de cada uno de ellos. La matriz de compromiso la cual determina cuál es la estrategia por utilizar con cada interesado de acuerdo con la agrupación a la que pertenece y por último las acciones para ejecutar por tipo de interesado y responsable a cargo de ejecutar estas acciones durante el proyecto.

- **Áreas y procesos de ejecución**

Para el grupo de procesos de ejecución se determinan los siguientes:

- **Gestión de la integración del proyecto durante la ejecución**

Para la gestión de la integración del proyecto en los procesos de control de ejecución se define los siguientes elementos.

Dirigir y gestionar el trabajo: En este proceso se debe supervisar y coordinar la ejecución de todas las actividades definidas en el cronograma del proyecto. Se deben monitorear que estas se ejecuten de acuerdo con las fechas y el tiempo establecido, con el fin de que el proyecto mantenga el mismo alcance y tiempo para su desarrollo.

Gestionar el conocimiento del proyecto: para la gestión del conocimiento del proyecto, se establece de carácter urgente que todos los miembros del equipo puedan ir desarrollando su base de lecciones aprendidas para que al final de proyecto se pueda construir un repositorio de lecciones aprendidas que funcione para otros proyectos similares. Además, este elemento está asociado a la importancia de manejar y cumplir con el llenado correcto de toda la documentación asociada al proyecto con el fin de que esta funcione como referencia para este y de base para proyectos futuros.

- **Gestión de los recursos del proyecto durante la ejecución**

Para esta sección se determina el proceso de dirigir al equipo.

Dirigir al equipo del proyecto: es fundamental el proceso de dirigir al equipo del proyecto, ya que esta es la base de la continuidad del proyecto, sí el equipo no está preparado o no tiene una guía clara de hacia dónde debe dirigirse se va a perder rápidamente y el proyecto no será completado. Es necesario que el líder del proyecto tenga claro hacia dónde se dirige el proyecto y pueda transmitirlo al equipo, teniendo en cuenta que pueden existir situaciones de conflictos, toma de decisiones y cómo deben ser enfrentadas para mantener a salvo el proyecto de acuerdo con lo establecido en su alcance.

- **Gestión de las comunicaciones del proyecto durante la ejecución**

Seguidamente se presentan la gestión de las comunicaciones como parte de los procesos de gestión de comunicaciones durante la ejecución.

Gestión de las comunicaciones: En este proceso es necesario que el responsable de la ejecución del plan de comunicaciones verifique que este se está aplicando de acuerdo con lo determinado en los procesos de planificación, es fundamental que se ejecuten estas tareas para manejar un control de las comunicaciones oportunas y evitar que el proyecto fracase por falta de comunicación o por la transmisión de mensajes erróneos.

- **Gestión de los riesgos del proyecto durante la ejecución**

Para este proceso se ha determinado la implementación de la respuesta a los riesgos.

Implementación de la respuesta de los riesgos: La implementación de la respuesta de los riesgos se basa en que el equipo conozca y tenga claro cuál es la respuesta planificada para cada riesgo asociado al proyecto. Es necesario que el equipo, así como conoce los riesgos, tenga claro cuál debe ser esa respuesta en caso de que se materialicen durante su ejecución.

- **Gestión de los interesados del proyecto durante la ejecución:**

La gestión de los interesados en la etapa de ejecución se basa en la gestión de la participación de los interesados del proyecto únicamente.

Gestión de la participación de los interesados: este proceso se debe aplicar durante la ejecución del proyecto con el objetivo de mantener a todas las partes interesadas participando activamente en el proyecto de acuerdo con sus necesidades e intereses. Es necesario que exista este proceso para poder manejar de forma positiva a los interesados y que estos contengan motivados y comprometidos con el proyecto, brindando el apoyo necesario para que este pueda finalizar de forma exitosa.

- **Áreas y procesos de monitoreo y control**

- **Gestión de la integración del proyecto durante el monitoreo y control:**

Para los procesos de integración durante el monitoreo y control del proyecto se han determinado tres controles los cuales monitorean y controlan el desempeño del proyecto a nivel general, los procesos iterativos del proyecto que están centrados únicamente en dos etapas del proyecto que poseen naturaleza adaptativa y los procesos de control de cambio, los cuales son claves para ejecutar este proyecto.

Proceso de control del desempeño del proyecto: Para este proceso de monitoreo del desempeño, se desarrollan tableros de control que permitirán visualizar el desempeño que presenta el proyecto conforme avancen los meses. Los cuatro tableros desarrollados están relacionados con las ventas, los clientes, los contratos y los prospectos del proyecto, los cuales permitirán una idea clara de hacia dónde va el equipo de proyecto y cómo se están manifestando los resultados y si estos están alineados con los objetivos del proyecto para lograr la meta.

Control de procesos iterativos del proyecto: Para este proceso, además de las reuniones de inicio y cierre del día definidas para la gestión de estas etapas, se desarrollan dos plantillas, estas son para el control de los procesos iterativos que posee el proyecto. Estos procesos se aplican únicamente en la etapa dos y etapa cuatro del proyecto. Y se han creado una plantilla para uso en estas dos etapas con el objetivo de que el equipo pueda aplicar las prácticas identificadas de Scrum y *Design Thinking* para el desarrollo de ambas. Es necesario manejar este control ya que al mismo tiempo posee un efecto de guía del equipo hacia dónde y cómo debe dirigirse durante la etapa para lograr con éxito los objetivos del proyecto.

Procesos de control de cambios: Se desarrolla el procedimiento para el proceso de control de cambios con su respectivo diagrama que marca la ruta hacia la aplicación o rechazo del cambio en el proyecto. Adicional a este procedimiento, se desarrolla la plantilla de control de cambios, la

cual permite manejar un monitoreo y control de los cambios que han sido aceptados en el proyecto para mantener a todo el equipo enterado y que esta documentación forme parte del repositorio general de información y trazabilidad del proyecto.

- **Gestión del alcance, cronograma, costos, recursos, comunicaciones, riesgos e interesados del proyecto durante el monitoreo y control:**

Para el control y monitoreo de las diversas áreas de conocimiento aplicadas en el proyecto, se desarrolló la plantilla de control general del proyecto para un control único y consolidado de todos los parámetros que se deben monitorear durante el desarrollo del proyecto.

Control general del proyecto: Se ha desarrollado una única plantilla para el control de todos los parámetros del proyecto, esto con el fin de que el equipo pueda manejar un solo documento consolidado que permita el control en cada etapa del proyecto y que se pueda visualizar de una forma resumida el comparativo entre las fases.

- **Áreas y procesos de cierre:**

Para los grupos de proceso de cierre se determinan los siguientes:

- **Gestión de la integración del proyecto durante el cierre**

Para la gestión de la integración del proyecto durante los procesos de cierre se desarrolla el proceso para el cierre del proyecto o fase según aplique. Este proceso está dividido en dos secciones, las cuales son, primero aplicar un *check list* que permita evaluar las condiciones actuales del proyecto a la fecha de cierre y una vez obtenida esa información el desarrollo del informe final como último entregable del proyecto o fase.

Cierre de proyecto o fase: Para el cierre del proyecto, primero se debe completar un *check list* que revisara cada parámetro de control y evaluara sí este fue cumplido o no. Este *check list* permite hacer una primera revisión sobre el estado final del proyecto, para entender que quedó por

fuera o que no se realizó. Posterior a la aplicación de ese *check list*, se genera el informe final del proyecto el cual evalúa cómo va a terminar este, cuál fue su resultado de acuerdo con lo planificado y este informe se presenta a los interesados para entender su posición acerca de sí el proyecto cumplió o no con las expectativas, objetivos y metas de parte de ellos.

En el cuadro 5-4 se presenta el diagrama de todos los procesos antes mencionados de una forma consolidada para una mejor comprensión. Todos estos procesos serán detallados a partir de la siguiente sección.

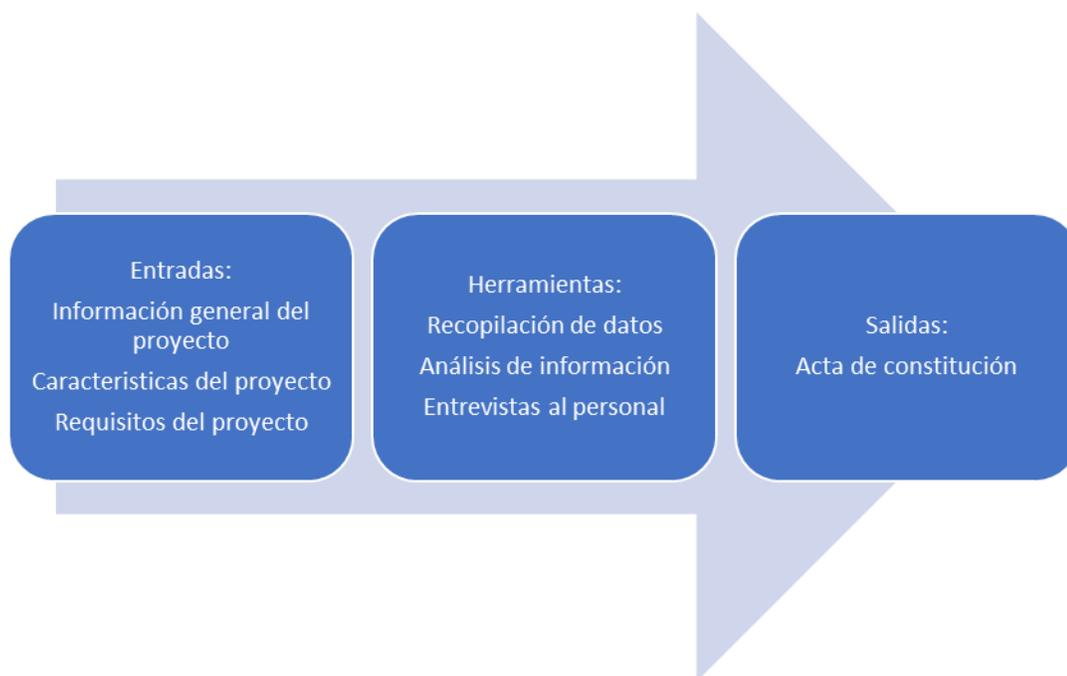
Cuadro 5-4 *Diagrama de procesos y áreas de conocimiento para el proyecto de Diversificación de cartera de clientes.*

Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
<ul style="list-style-type: none"> • Integración: • Desarrollo del acta de constitución 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración: • Plan para la dirección del proyecto. • Alcance: • Planificación de la gestión del alcance. • Recopilación de los requisitos. <ul style="list-style-type: none"> • Definición del alcance. • Creación de la EDT. • Cronograma: • Planificación de la gestión del cronograma. • Definición de las actividades del cronograma. • Secuencia de las actividades. • Estimación de la duración de las actividades. • Cronograma del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> • Costos: • Planificación de la gestión de los costos. <ul style="list-style-type: none"> • Estimación de los costos. • Estimación de los costos y sus contingencias. • Determinar el presupuesto del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> • Recursos: • Planificación de la gestión de los recursos. • Estimación de los recursos de las actividades. <ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones: • Planificación de la gestión de las comunicaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos: • Planificación de la gestión de los riesgos. <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los riesgos. • Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos. • Planificación de la respuesta de los riesgos. <ul style="list-style-type: none"> • Interesados: • Planificación del involucramiento de los interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración: • Dirigir y gestionar el trabajo • Gestionar el conocimiento del proyecto. • Recursos: • Desarrollar y dirigir al equipo del proyecto. • Comunicaciones: • Gestión de las comunicaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos: • Implementación de la respuesta de los riesgos. <ul style="list-style-type: none"> • Interesados: • Gestión de la participación de los interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración: • Monitoreo y control del desempeño de proyecto. • Control de los procesos iterativos del proyecto. • Procesos de control de cambios. • Alcance, cronograma, costos, recursos, comunicaciones, riesgos e interesados: • Control general del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración: • Cierre de proyecto o fase.

5.4.2.1 Áreas y procesos de inicio para propuesta

Dentro de los procesos de inicio, es fundamental el desarrollo del acta de constitución del proyecto, el cual plantea y desarrolla la base formal para el inicio y seguimiento de este. A continuación, se detalla este proceso. En la figura 5-4 se presenta el diagrama utilizado para el desarrollo del acta de constitución es el siguiente:

Figura 5-4 Esquema de entradas, herramientas y salidas para el acta de constitución



- **Desarrollo del acta de constitución del proyecto:**

El acta de constitución del proyecto se presenta a continuación como documento formal y autorizado para el proyecto. Este presenta los elementos de mayor relevancia de una forma resumida para que el equipo del proyecto pueda contar con una base clara de información y de consulta rápida ante cualquier duda. El contenido del acta incluye:

Identificación del nombre del proyecto y la duración esperada la cual es de doce meses, con una fecha de inicio y finalización que va de enero a diciembre del año 2024.

Los objetivos específicos estratégicos planteados, los cuales están enfocados en el aumento de ventas, posicionamiento de los productos unitarios y de marca privada con el fin de diversificar la cartera de clientes actual.

La composición del equipo proyecto y quiénes desempeñan el papel de líder y patrocinador para el proyecto.

Además, presenta los entregables, hitos y riesgos del proyecto, acompañado del presupuesto total asignado para su ejecución en el año 2024.

Por último, se incluyen las etapas del ciclo de vida del proyecto y una descripción general que permite entender cuál es la dirección y alcance del proyecto.

En la figura 5.5 se presenta el documento “Acta de constitución del proyecto de diversificación de cartera de clientes”. Este documento desempeña un papel clave para la etapa de inicio del proyecto, ya que proporciona una comprensión consolidada de las expectativas del proyecto y permite que todos los miembros del equipo se mantengan alineados con los objetivos estratégicos del proyecto, trabajando conjuntamente para alcanzar los resultados esperados.

Figura 5-5 Acta de constitución proyecto.

Nombre del proyecto: Diversificación de cartera de clientes en compañía Alimentos Fresh							
Duración:	12 meses	Líder del proyecto:	Patrocinador del proyecto:	Equipo de proyecto:	Descripción del proyecto	Ciclo de vida del proyecto	
Fecha de inicio:	Enero 2024	Gerente comercial	Gerente General	Gerente comercial	El proyecto se enfoca en diversificar la cartera de clientes, con objetivos específicos como aumentar las ventas anuales, expandir la presencia en puntos de venta fijos y alcanzar una cantidad de unidades de productos. Se centrará en alimentos preparados y en las líneas de muffin desayuno, sándwich, burritos y pizzas congeladas, utilizando las instalaciones y el equipo actual. El proyecto tiene	1. Selección de mercado	
Fecha de fin:	Diciembre 2024			Asesores comerciales			
Objetivo general del proyecto:	Captar ventas en terceros de acuerdo con los productos de mayor venta para la Compañía, en las áreas de Hotelería, Restaurantes, Cafés y Retail.				Entregables	Hitos del proyecto	
Objetivos estratégicos:	Alcanzar y superar las ventas anuales de 160 millones en la categoría de ventas a clientes nuevos.				1. Informe de selección de mercado que incluye datos del gremio, posición de la competencia, tendencias en el mercado.	1. Inicio del proyecto	2. Definición de clientes y planteamiento de estrategias.
	Posicionar los productos de la compañía bajo marca privada (marca propia de la compañía) en sitios de venta fija, que represente un incremento del 30% de la cantidad de sitios fijos actuales.				2. Informe de oportunidades del negocio hacia donde debe dirigirse el proyecto.	2. Fin de la etapa de selección de mercado	
	Incrementar y superar a 70.000 las unidades anuales en la categoría de productos individuales (productos unitarios listos para consumo) para el 2024.				3. Perfil detallado de los prospectos.	3. Definición de las estrategias	3. Ejecución y captación de clientes propuestos
Riesgos				4. Definición de las estrategias de mercadeo y ventas que incluyen tácticas específicas que permita llegar a los clientes de mayor impacto.	4. Captación del primer cliente		
1. Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato				5. Lista de clientes potenciales contactados e interesados en la relación comercial.	5. Desarrollo de productos	4. Desarrollo de productos a comercializar	
2. Requisitos adicionales para el producto no planificados				6. Registro de iteraciones y seguimiento de cada cliente.	6. Cierre de contratos		
3. Comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto				7. Informes de progreso en la captación de cada cliente.	7. Inicio de seguimiento de clientes		
4. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos				8. Lista de productos desarrollados o mejorados para cada cliente.	8. Presentación de resultados		
5. Eventos inesperados				9. Descripción detallada de los productos a comercializar o a mejorar de acuerdo a la necesidad del cliente.	9. Cierre del proyecto	5. Presentación de productos y cierre de contratos	
Presupuesto del proyecto				10. Entrega de fichas técnicas de los productos a cada cliente.	Restricciones del proyecto		
€60.933.600				11. Registro de reuniones de presentación y prueba de productos a clientes.	La restricción principal de este proyecto es la exclusividad que tiene el cliente principal sobre la mayoría de los productos que actualmente produce la compañía.	6. Seguimiento y acompañamiento a clientes	
				12. Contratos firmados por clientes.			
Criterios de éxito del proyecto				13. Cronograma de actividades y reuniones de seguimiento para cada cliente.			
Logro de €160.000.000 exclusivos de la categoría de ventas a clientes nuevos				14. Informe de seguimiento que documenten la atención presentada a cada cliente incluyendo comentarios o necesidades presentadas post contrato para cada cliente.			
Aumento de un 30% del posicionamiento de productos de Marca privada en puntos de venta fijos.				15. Informe de resultados que incluye datos de ventas, rentabilidad y otros indicadores claves.	7. Presentación de resultados y cierre		
Comercialización de más de 70.000 unidades en las categorías de productos unitarios durante el año 2024.				16. Documentación de lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos comerciales.			

5.4.2.2 Áreas y procesos de planificación para la propuesta

Los procesos de planificación constituyen una parte clave la cual determina cómo se llevará a cabo el proyecto, por medio de la gestión de las áreas de conocimiento seleccionadas para el presente proyecto.

- **Plan para la dirección del proyecto:**

La figura 5-6 muestra el esquema utilizado para el plan de dirección del proyecto.

Figura 5-6 *Esquema de herramientas, entradas y salidas para el plan de la dirección del proyecto*



Para el presente proyecto, se han definido una serie de políticas las cuales forman parte de la gobernanza del proyecto, estas se han escrito en el capítulo cinco, en la sección 5.1.1 Las políticas definidas aplican únicamente para este Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes y el cumplimiento de ellas es de carácter obligatorio. Estas han sido desarrolladas con el objetivo de alinear al equipo sobre las normas y comportamiento esperando durante la ejecución del proyecto.

La estructura de roles para este proyecto también ha sido definida en el capítulo cinco, en la sección 5.1.2. Se establece que únicamente existen tres tipos de roles para el proyecto, los cuales tiene definidas cuáles son sus responsabilidades y quienes son las personas responsables para cada rol, de acuerdo con su participación en la compañía. La estructura posee una forma jerárquica, colocando en la parte superior inicial al patrocinador de proyecto, quien también desempeña el papel como Gerente General de la compañía, al líder del proyecto como segundo nivel de mando, quien es el Gerente Comercial y por último a los asesores comerciales, los cuales son únicamente tres personas que poseen las mismas responsabilidades.

La metodología por utilizar en este proyecto es predictiva con algunos enfoques adaptativos en algunas etapas específicas, tal y como fue planteado en el ciclo de vida del proyecto.

Dentro de las herramientas por utilizar para este proyecto es necesario que el equipo cuente con herramientas de Microsoft como Word, Power Point, Excel para llevar las plantillas propuestas, para los procesos de monitoreo y control del proyecto.

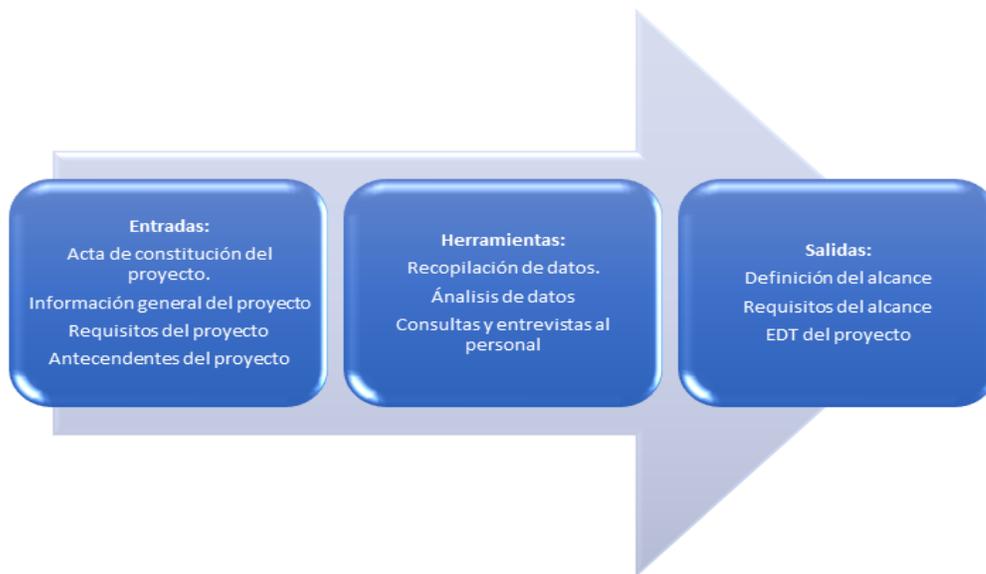
Este plan debe ser comunicado a los miembros del equipo el día del inicio del proyecto, es obligación que todo el personal leer el plan para la dirección del proyecto de diversificación de cartera de clientes.

Por último, se determina que deben incluirse los procesos de gestión del alcance, cronograma, costos, recursos, comunicaciones, riesgos e interesados, los cuales son parte de los procesos de planificación y del plan de dirección del proyecto, procurando manejar un orden y conocimiento de cómo se debe trabajar el proyecto, bajo el entendido que actualmente la empresa no posee conocimiento para la gestión de proyectos.

- **Planificación de la gestión del alcance**

La planificación de la gestión del alcance está compuesta por la recopilación de los requisitos, la definición del alcance actualizado y el desarrollo de la estructura de desglose de trabajo. Estos procesos buscan definir y documentar de forma concisa el trabajo requerido para que los objetivos del proyecto sean ejecutados con éxito. En la figura 5-7 se presentan las entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión del alcance para luego presentar el plan para la gestión del alcance y su esquema.

Figura 5-7 Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión del alcance.



- **Requisitos del proyecto.**

Los requisitos del proyecto de diversificación de cartera de clientes se detallan a continuación.

- **Objetivo general del proyecto diversificación de cartera de clientes:**

- Captar ventas en terceros de acuerdo con los productos de mayor venta para la Compañía, en las áreas de Hotelería, Restaurantes, Cafés y *Retail*.
- **Objetivos estratégicos del proyecto de diversificación de cartera de clientes:**
 - Alcanzar y superar las ventas anuales de 160 millones de colones en la categoría de ventas a clientes nuevos.
 - Posicionar los productos de la compañía bajo marca privada (marca propia de la compañía) en sitios de venta fija, que represente un incremento del 30% de la cantidad de sitios fijos actuales.
 - Incrementar y superar a 70.000 las unidades anuales en la categoría de productos individuales (productos unitarios listos para consumo) para el 2024.
- **Los criterios de éxito del proyecto, alineados con los objetivos estratégicos son:**
 - Logro de ₡160.000.000 exclusivos de la categoría de ventas a clientes nuevos.
 - Aumento de un 30% del posicionamiento de productos de Marca privada en puntos de venta fijos.
 - Comercialización de más de 70.000 unidades en las categorías de productos unitarios durante el año 2024.
- **Las metas del proyecto, alineadas a los objetivos estratégicos y los criterios éxito del proyecto son:**
 - Alcanzar el monto de ₡160.000.000 anuales para la categoría de ventas a clientes nuevos.
 - Posicionar la línea de productos de marca privada en puntos de venta fijos, un 30% de lo actual.

- Comercializar más de 70.000 unidades específicamente en las categorías de productos unitarios durante el año 2024.

- **Áreas involucradas:**

Para el desarrollo de estas atrás se requiere la participación de las siguientes áreas de la compañía:

- **Innovación y desarrollo:** esta área es la responsable de desarrollar y mejorar los productos que el cliente solicita, en el caso de que el producto ofrecido no requiera cambio, no es necesaria la participación de esta área, sin embargo, sí el proyecto debe desarrollarse desde cero o aplicar alguna mejoría en sus características de sabor, olor, color, tamaño, etc. Esta área debe involucrar al Chef y trabajar en conjunto el producto bajo los requerimientos del cliente con el fin de lograr el producto ideal.
- **Producción:** esta área es la responsable de definir la capacidad de producción del producto en desarrollo. De acuerdo con la estimación que se tenga de la producción, se podrá negociar con el cliente las entregas de los productos de acuerdo con lo que este necesite. Producción debe asegurar al Departamento Comercial la capacidad de producción para que sea presentada al cliente y definir cuáles serán los lotes de producción que se requerirán de acuerdo con el contrato.
- **Calidad e inocuidad:** esta área es la responsable de garantizar que el alimento producido en la compañía no causara daños a la salud del consumidor, además debe asegurar tanto la estandarización de los productos entregados al cliente como la elaboración de ficha técnica que compone las características del producto, sus

ingredientes, vida útil y uso recomendado para entrega al cliente junto con el producto final aprobado.

- **Logística:** Esta área tiene como objetivo gestionar de forma eficaz la cadena de distribución de los productos solicitados por los clientes. El asegurar la disponibilidad de producto de forma fresca y con la calidad adecuada es responsabilidad de dicho departamento, por esa razón es que siempre que se tenga el dato de desarrollo del producto y la capacidad de producción, se debe informar a este departamento sobre el plan de distribución para el cliente nuevo. Este departamento debe garantizar al cliente la frecuencia y rutas de entrega tanto las establecidas a nivel general como las rutas específicas debido a situaciones críticas o feriados en los cuales la empresa suspenda operaciones.
- **Comercial:** Esta área es responsable del proyecto y el equipo comercial es el mismo equipo del proyecto, dentro de sus principales responsabilidades se encuentran, trabajar en pro de la identificación de nuevas oportunidades de mercado, el desarrollo de estrategias para la adquisición de nuevos clientes y la gestión de cada cliente, formalizando y fortaleciendo la relación de socios comerciales.

- **Presupuesto definido para el proyecto:**

El presupuesto planificado para el proyecto es de \$60.782.400 contemplando las contingencias.

- **Los hitos claves del proyecto:**

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios, los hitos principales de este proyecto son:

- Inicio del proyecto: marca el inicio del proyecto y de la etapa número uno selección de mercado y oportunidad de negocio.
- Fin de la etapa de análisis de mercado: este hito inicia las oportunidades de negocio, refleja dónde finalizar ya el análisis de mercado y dónde el equipo ha logrado identificar hacia dónde debe ir para lograr los negocios.
- Definición de las estrategias: marca el fin de la definición de las estrategias que se utilizan para lograr el objetivo general el cual es captar a los nuevos clientes y ampliar la cartera de socios comerciales.
- Captación del primer cliente: este hito refleja el éxito y el cumplimiento de las etapas definidas del proyecto, ya que permite visualizar que ya el primer cliente fue captado de acuerdo con las etapas propuestas.
- Desarrollo de productos: este hito refleja la continuidad del proyecto y el inicio de una etapa crucial donde el cliente medirá la capacidad de la empresa de lograr el producto deseado.
- Cierre de contratos: este hito marca el inicio de la formalidad entre el cliente y la empresa al cerrar el contrato.
- Inicio de seguimiento de clientes: este hito es clave para la continuidad del negocio de cada cliente. Es donde se refleja el apoyo de la empresa ante el cliente lo cual refleja una condición alta de compromiso de parte de la compañía.
- Presentación de resultados: es el hito que refleja la presentación de la última etapa del proyecto y es la más esperada por los interesados de este.
- Cierre del proyecto: este hito refleja el cierre del proyecto.
- **Fechas establecidas para el inicio y fin del proyecto:**

La fecha de inicio establecida para este proyecto es enero del 2024 y la fecha de finalización de este proyecto es diciembre del 2024.

- **Contratos anuales:**

Deben existir contratos generados durante la ejecución del proyecto y deben ser renovados con una frecuencia anual. Con el fin de mantener una relación comercial al menos por doce meses. La cantidad de unidades vendidas en el contrato puede variar de acuerdo con la situación de la compañía o del cliente, sin embargo, se busca mantener una venta fija de unidades por mes.

- **Restricciones del proyecto:**

Este proyecto posee una restricción fundamental la cual está basada en que el cliente principal posee la exclusividad de la mayoría de los productos que produce la compañía en la actualidad por esa razón es que el equipo comercial debe enfocarse únicamente en las líneas de productos autorizadas para el desarrollo y la comercialización.

- **Líneas de productos autorizadas para el desarrollo y comercialización:**

Las líneas de productos autorizadas son:

- Categoría de sándwich y burritos.
- Categoría de muffin de desayuno.
- Categoría de pizzas.

- **Entrega y frecuencia de informes y avances:**

Se requiere que el equipo de proyecto realice entregas mensuales de informes, estos informes deben ser entregados a la Gerencia General en las reuniones mensuales de seguimiento y los avances deben contar con la siguiente información:

- **Cantidad de clientes nuevos obtenidos a la fecha:** Es necesario agregar al informe la cantidad de clientes que se han obtenido a la fecha, de acuerdo con el análisis realizado de oportunidad de clientes, a cuántos de ellos se les ha realizado

la prospección y llevado a cabo para el desarrollo de la negociación. El Gerente General necesita saber el resultado de la cantidad de clientes obtenidos a la fecha por cada Asesor Comercial con el fin de entender cómo está trabajando los rendimientos de cada colaborador del proyecto. Una vez que la etapa de análisis de mercado y prospección de clientes es necesario que cada Asesor inicie la captación de clientes propuestos y asignados para entender cuántos, del porcentaje dado, han sido obtenidos.

Indicador: Cantidad de clientes obtenidos a la fecha.

- **Cantidad de ventas realizadas por cliente:** Este dato está asociado a la sección anterior y el Gerente General espera ver el resultado del número de ventas realizadas a la fecha, por Asesor, por cliente, por contrato y por monto. Para tener un panorama general de cómo se están generando los resultados del proyecto y quién es el Asesor Comercial con mayor cantidad de ventas realizadas por contrato.

Indicador: Asesor Comercial-cantidad de clientes obtenidos-cantidad de contratos cerrado-cantidad de ventas concretadas por contrato a la fecha.

- **Cantidad de unidades vendidas por categoría:** En este informe se debe mostrar a la Gerencia General la cantidad de unidades que han sido vendidas por categoría, las categorías antes mencionadas de sándwich y burritos, muffin de desayunos y pizzas. Se debe mostrar cual es la categoría que posee mayor venta de unidades con el fin de entender por dónde se están enfocando los clientes nuevos y cuáles son las categorías más fuertes para la compañía que están liderando las ventas y representando un número importante con relación a la meta principal.

Indicador: Cantidad de unidades y ventas por categoría.

- **Prospecciones de clientes:** el informe de prospecciones de clientes es parte de los entregables de las reuniones mensuales. El Gerente General requiere conocer cuáles son los posibles clientes que el equipo tiene definidos y hacia dónde se dirige el equipo en búsqueda de la captación de nuevos clientes. Se entiende que la empresa requiere tener constante análisis de clientes, así como el desarrollo de las prospecciones de cada uno con el fin de identificar posibles oportunidades.

Indicador: Cantidad de prospecciones por mes.

- **Definición de los Stakeholders:**

Los *Stakeholders* para este proyecto son:

- **Miembros de la junta directiva.**

La Junta Directiva es el principal *Stakeholder*, ya que son grupo de personas está compuesto por accionistas de la compañía y tiene un interés alto en que la empresa pueda mejorar su rentabilidad y disminuir la dependencia del cliente principal quien es el que posee la mayor venta de productos. Este tipo de *Stakeholder* posee una alta influencia y alto impacto con relación al proyecto.

- **Grupo de clientes**

Este grupo de *Stakeholders*, poseen un alto interés y está clasificado como los clientes relacionados con este proyecto. Estos miembros poseen una necesidad que la empresa espera poder suplir como proveedores de comida preparada.

- **Gerente General**

El Gerente General forma parte de los miembros de la junta directiva y es uno de *Stakeholders* del proyecto también, su papel como patrocinador es justamente poder apoyar y gestionar las acciones necesarias para que el proyecto se lleve a cabo con éxito. Esta posición posee una alto interés y alta influencia en el desarrollo de este proyecto.

- **Departamentos de la compañía de Alimentos Fresh**

Dentro de los grupos de *Stakeholders*, están los miembros de los equipos de la compañía que tienen relación directa con el proyecto. Su papel es de alto impacto para el proyecto ya que estos son los encargados de desarrollar los productos y controlar la calidad de este, con el fin de presentar al cliente el producto deseado y cumplir con las expectativas de estos.

- **Equipo del proyecto**

El equipo del proyecto está compuesto por el Gerente comercial y los Asesores Comerciales, poseen un alto interés en que el proyecto se pueda realizar de acuerdo con lo propuesto ya que es parte de los objetivos del departamento comercial y son los principales responsables en ampliar la cartera de clientes de la compañía.

- **Definición del alcance.**

El alcance definido para este proyecto se detalla a continuación:

El proyecto de diversificación de cartera de clientes consta en ampliar la cantidad de clientes de la compañía Alimentos Fresh. Su objetivo general es captar ventas en terceros de acuerdo con los productos de mayor venta para la compañía, dentro de los objetivos estratégicos que posee este proyecto están:

- Superar las ventas anuales de 160 millones de colones en la categoría de ventas a clientes nuevos.
- Posicionar los productos de la compañía bajo marca privada (marca propia de la compañía) en sitios de venta fija, que represente un incremento del 30% de la cantidad de sitios fijos actuales.
- Incrementar a 70.000 unidades anuales en la categoría de productos individuales (productos unitarios listos para consumo) para el 2024.

La diversificación de los clientes se realizará en áreas definidas para la búsqueda de nuevos clientes, las cuales son Hotelería, Restaurantes, Cafetería y *Retail*, concentradas únicamente en la Gran Área Metropolitana. Quedan excluidos clientes fuera de la zona del GAM. Las categorías de productos autorizadas para la comercialización se enfocan en líneas de productos de comida preparada como sándwich y burritos, muffin para desayunos y pizzas con la alternativa de ofrecer pizzas congeladas como opción de producto de amplia vida útil. El proyecto debe basarse en la captación de clientes de acuerdo con las líneas de productos antes mencionadas, por lo tanto, quedan fuera del alcance todos aquellos productos fuera de estas categorías.

El plazo definido para ejecutar este proyecto es de doce meses, logrando el cumplimiento de sus siete etapas y sus dieciséis entregables. También estos doce meses se toman en cuenta iniciando en enero del año 2024 a diciembre del año 2024.

Este proyecto posee un presupuesto de \$60.782.400 el cual está distribuido en las siete etapas del proyecto.

El equipo del proyecto está conformado por el mismo departamento comercial, el cual está compuesto por un Gerente Comercial como líder del proyecto y tres Asesores Comerciales quienes son los encargados del contacto directo con el cliente. Se cuenta además con el Gerente General como patrocinador del proyecto.

Todos los desarrollos y pruebas de productos se deben ejecutar en las mismas instalaciones de la compañía que se tienen destinadas para este fin y la degustación de cada producto debe realizarse de forma presencial en las instalaciones del laboratorio de la compañía.

Para este proyecto se requiere la utilización de recurso humano, tecnológico, físico y financiero para su ejecución.

Así mismo, dentro de los indicadores que se han establecido para el análisis de éxito del proyecto son la cantidad de clientes obtenidos a la fecha de entrega de cada informe, también la cantidad de clientes obtenidos, cantidad de contratos cerrados y cantidad de ventas por cada Asesor Comercial, cantidad de unidades y ventas por cada categoría de líneas de productos comercializados, así como la cantidad de prospectos por mes. Todos estos indicadores se revisan con una frecuencia mensual.

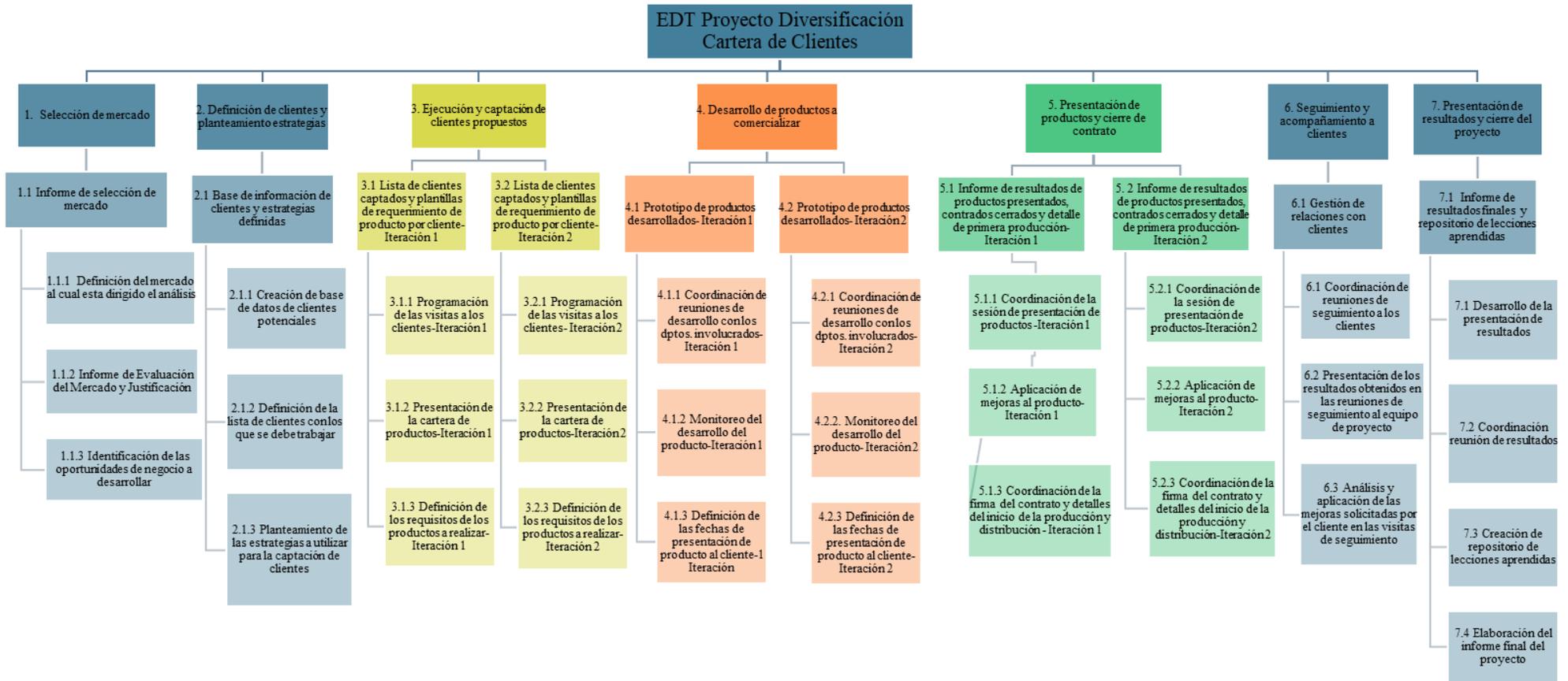
- **EDT del proyecto**

La estructura de desglose de trabajo conocida como EDT del Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes está compuesta por más de tres niveles de trabajo. La finalidad de desglosar esta estructura en estos niveles es facilitar el logro de los entregables para cada etapa del proyecto.

A continuación, se presenta la EDT la cual proporciona una comprensión de la cantidad de entregables que se requieren para cada etapa, esto debido a que no todas las etapas poseen la misma cantidad de entregables, por la naturaleza de cada una de ellas. La gestión de una EDT compuesta de esta forma permite al equipo identificar claramente los entregables asociados a cada etapa y enfocarse en lo necesario para avanzar en el proyecto y alcanzar el éxito de este.

Con relación a las etapas del proyecto, en la EDT presentada en la figura 5-8, se muestran de color amarillo, naranja y verde las etapas que son de naturaleza adaptativa y sus paquetes de trabajo. El resto de las etapas predictivas están en color azul. Esto con el fin de organizar de una forma más clara la diferencia entre las etapas y su naturaleza.

Figura 5-8 EDT del proyecto



- **Diccionario de la EDT.**

Se presenta la figura 5-9 , el diccionario de la EDT, el cual fue desarrollado con el objetivo de complementar la estructura de la EDT. Buscando proporcionar mayor detalle acerca de los entregables como la descripción de cada uno y su aclaración con una breve explicación y adicional el responsable para cada uno de estos. El equipo puede consultar esta herramienta en caso de necesitar aclarar alguna información relacionada a los paquetes de trabajo y sus entregables.

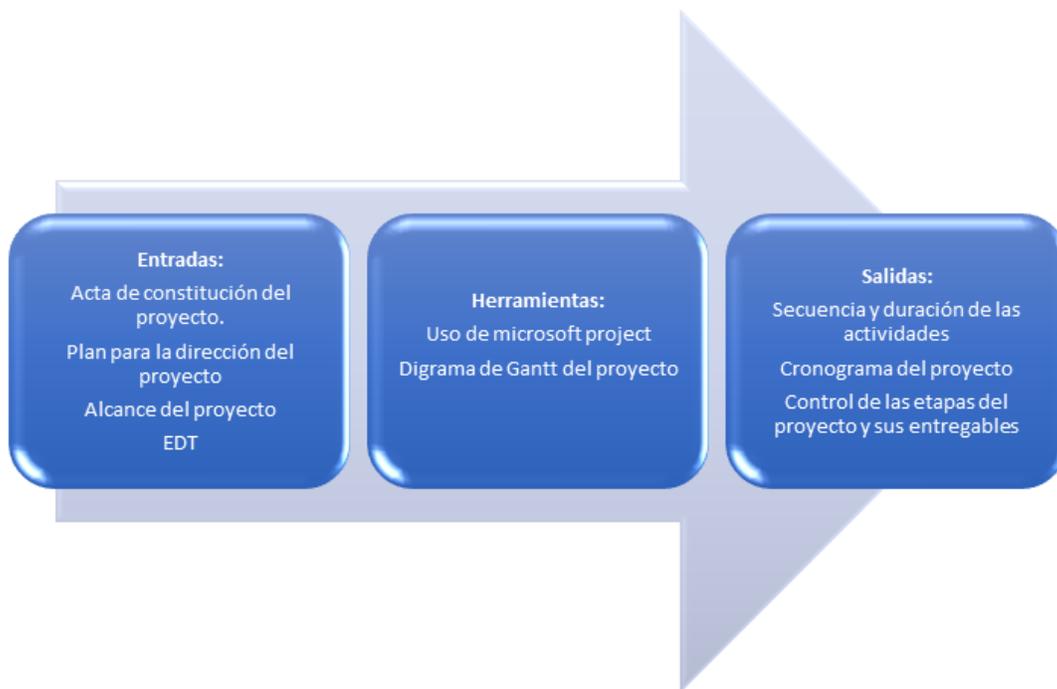
Figura 5-9 Diccionario de EDT del proyecto

Diccionario de la EDT				
Fase	Paquete de trabajo	Actividades a realizar	Explicación del paquete de trabajo	Responsable
1. Selección de mercado	1.1 Informe de selección de mercado	1.1.1 Definición del mercado al cual está dirigido el análisis	Este paquete de trabajo consta de entender y segregar el mercado hacia el cual debe dirigirse el proyecto. Por medio de un análisis detallado y conciso que permita identificar las oportunidades de negocio.	Líder de proyecto Agencia de Marketing Patrocinador del proyecto como apoyo
		1.1.2 Informe de Evaluación del Mercado y Justificación		
		1.1.3 Identificación de las oportunidades de negocio a desarrollar		
2. Definición de clientes y planteamiento estrategias	2.1 Base de información de clientes y estrategias definidas	2.1.1 Creación de base de datos de clientes potenciales	Este paquete de trabajo se refiere al desarrollo de la información relacionada con los clientes a los cuales se dirige el proyecto, tanto esta base de datos como las estrategias a utilizar con este gremio, es lo que se busca obtener.	Líder de proyecto Patrocinador del proyecto como apoyo
		2.1.2 Definición de la lista de clientes con los que se debe trabajar		
		2.1.3 Planteamiento de las estrategias a utilizar para la captación de clientes		
3. Ejecución y captación de clientes propuestos	3.1 Lista de clientes captados y plantillas de requerimiento de producto por cliente- Iteración 1	3.1.1 Programación de las visitas a los clientes-Iteración 1	Este paquete de trabajo se compone de la elaboración de la lista de clientes que serán captados, asociado también a las plantillas autorizadas que reunirán los requisitos de cada producto que el cliente desea. Esto en una única iteración.	Líder de proyecto Asesores comerciales
		3.1.2 Presentación de la cartera de productos-Iteración 1		
		3.1.3 Definición de los requisitos de los productos a realizar-Iteración 1		
	3.2 Lista de clientes captados y plantillas de requerimiento de producto por cliente- Iteración 2	3.2.1 Programación de las visitas a los clientes- Iteración 2	Este paquete de trabajo se compone de la elaboración de la lista de clientes que serán captados, asociado también a las plantillas autorizadas que reunirán los requisitos de cada producto que el cliente desea. Esto en una segunda iteración	Líder de proyecto Asesores comerciales
		3.2.2 Presentación de la cartera de productos-Iteración 2		
		3.2.3 Definición de los requisitos de los productos a realizar- Iteración 2		
4. Desarrollo de productos a comercializar	4.1 Prototipo de productos desarrollados- Iteración 1	4.1.1 Coordinación de reuniones de desarrollo con los dptos. involucrados-Iteración 1	Este paquete de trabajo incluye todo lo relacionado con el desarrollo de los productos solicitados al cliente, importante también que este paquete incluye la presentación de estos productos a los clientes para su valoración. Esto en una única iteración	Líder de proyecto Asesores comerciales
		4.1.2 Monitoreo del desarrollo del producto-Iteración 1		
		4.1.3 Definición de las fechas de presentación de producto al cliente-1 Iteración		
	4.2 Prototipo de productos desarrollados- Iteración 2	4.2.1 Coordinación de reuniones de desarrollo con los dptos. involucrados-Iteración 2	Este paquete de trabajo incluye todo lo relacionado con el desarrollo de los productos solicitados al cliente, importante también que este paquete incluye la presentación de estos productos a los clientes para su valoración. Esto en una segunda iteración	Líder de proyecto Asesores comerciales
		4.2.2. Monitoreo del desarrollo del producto- Iteración 2		
		4.2.3 Definición de las fechas de presentación de producto al cliente-Iteración 2		
5. Presentación de productos y cierre de contrato	5.1 Informe de resultados de productos presentados, contratos cerrados y detalle de primera producción- Iteración 1	5.1.1 Coordinación de la sesión de presentación de productos -Iteración 1	Este paquete de trabajo consta de un informe que resumen los resultados obtenidos con la presentación del producto final al cliente. Además por cada productos aceptado se obtendrá un contrato el cual dará inicio para la coordinación de la primera producción. Esto en una única iteración	Líder de proyecto Asesores comerciales
		5.1.2 Aplicación de mejoras al producto-Iteración 1		
		5.1.3 Coordinación de la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución - Iteración 1		
	5.2 Informe de resultados de productos presentados, contratos cerrados y detalle de primera producción- Iteración 2	5.2.1 Coordinación de la sesión de presentación de productos-Iteración 2	Este paquete de trabajo consta de un informe que resumen los resultados obtenidos con la presentación del producto final al cliente. Además por cada productos aceptado se obtendrá un contrato el cual dará inicio para la coordinación de la primera producción. Esto en una segunda iteración	Líder de proyecto Asesores comerciales
		5.2.2 Aplicación de mejoras al producto-Iteración 2		
		5.2.3 Coordinación de la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución-Iteración 2		
6. Seguimiento y acompañamiento a clientes	6.1 Gestión de relaciones con clientes	6.1 Coordinación de reuniones de seguimiento a los clientes	Este paquete de trabajo busca la gestión de las relaciones con los clientes, las cuales incluyen los seguimientos específicos que deben darse, coordinación de reuniones y presentación de puntos de mejora a aplicar con el cliente.	Líder de proyecto Asesores comerciales
		6.2 Presentación de los resultados obtenidos en las reuniones de seguimiento al equipo de proyecto		
		6.3 Análisis y aplicación de las mejoras solicitadas por el cliente en las visitas de seguimiento		
7. Presentación de resultados y cierre del proyecto	7.1 Informe de resultados finales y repositorio de lecciones aprendidas	7.1 Desarrollo de la presentación de resultados	Este paquete de trabajo al ser el ultimo de la EDT, reúne todo lo que es la presentación de resultados finales del proyecto, en el cual se evaluara el desempeño de este y lo obtenido. Adicional el repositorio de lecciones aprendidas que permitirá al equipo exponer situaciones complejas que vivieron durante el proyecto.	Líder del proyecto
		7.2 Coordinación reunión de resultados		
		7.3 Creación de repositorio de lecciones aprendidas		
		7.4 Elaboración del informe final del proyecto		

- **Planificación de la gestión del Cronograma para la propuesta**

El plan de la gestión del cronograma en un proyecto es un proceso esencial que permite establecer la duración de las actividades y la línea del tiempo en el que el proyecto se llevará a cabo. A continuación, se presenta el esquema en la figura 5-10 para la planificación de la gestión del cronograma.

Figura 5-10 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión del cronograma.*



La planificación de la gestión del cronograma se ha determinado de la siguiente forma:

El desarrollo del cronograma se trabajará bajo una metodología predictiva y adaptativa de acuerdo con la naturaleza de cada etapa del proyecto. Para esto se utilizan herramientas como Excel para las plantillas y control del cronograma con el fin de asignar las actividades, estimar las duraciones de cada una de ellas y de esta forma realizar un seguimiento apropiado.

Las actividades planteadas en el cronograma han definido con base en los paquetes de trabajo de la EDT anteriormente presentada del proyecto. Estas serán cronometradas por medio del cronograma establecido para el proyecto, el cual se presenta en este mismo capítulo.

La identificación y secuenciación de las actividades esta presentada bajo un orden lógico y de prioridad para ejecutar el proyecto de forma correcta.

La estimación de cada actividad se ha determinado y en el cronograma se visualizarán los tiempos de duración de las etapas y de cada actividad como tal, con el fin de demostrar el tiempo total del proyecto y las fechas de inicio y finalización.

- El calendario del proyecto se define de la siguiente forma:
- La fecha de inicio del proyecto es el 08 de enero del 2024.
- La fecha de finalización del proyecto es el 13 de diciembre del 2024.
- El horario establecido de trabajo es de una jornada de lunes a viernes de 8am a 5pm.
- El horario de almuerzo está establecido de 1pm a 2pm, no se contemplan horarios de descanso adicionales.

Las excepciones laborales son:

- 28 de marzo del 2024: Jueves Santo
- 29 de marzo del 2024: viernes santo.
- 11 de abril del 2024: Día de Juan Santamaría (Se traslada al lunes 15 de abril del 2024).
- 01 de mayo del 2024: Día del trabajador.
- 25 de julio del 2024: Día de la anexión del partido de Nicoya (Se traslada al lunes 29 de julio del 2024).
- 02 de agosto del 2024: Día de la Virgen de los Ángeles.
- 15 de agosto del 2024: Día de las madres.

A continuación, se muestran las actividades por las cuales está compuesta el cronograma, la secuencia y duración de cada una de ellas y el cronograma final del proyecto.

- **Actividades del cronograma**

Las actividades definidas para el cronograma del proyecto se han definido con base en la EDT, estas actividades son las que debe ejecutar el equipo del proyecto con el fin de tener una guía clara de hacia dónde deben avanzar y el tiempo que deben invertir en cada actividad. El tener las actividades por etapa y posteriormente determinar un tiempo por actividad permitirá que el equipo se mantenga dentro de los parámetros de rango determinados y que se eviten los atrasos por consideraciones de tiempo no reales por parte del equipo de proyecto. La lista de actividades por etapa se presenta a continuación:

Etapa 1. Selección de mercado.

- Definir el mercado.
- Evaluar y justificar el mercado seleccionado.
- Identificar las oportunidades de negocio.

Etapa 2. Definición de clientes y planteamiento de estrategias.

- Crear base de datos de clientes potenciales.
- Definir lista de clientes.
- Plantear las estrategias a utilizar para la captación de clientes.

Etapa 3. Ejecución y captación de clientes propuestos.

- Programar las visitas a los clientes- Iteración 1.
- Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 1.
- Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 1.
- Programar las visitas a los clientes- Iteración 2.
- Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 2.
- Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 2.

Etapa 4. Desarrollo de productos para comercializar.

- Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 1.
- Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 1.
- Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 1.
- Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 2.

- Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 2.
- Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 2.

Etapas 5. Presentación de productos y cierre de contratos.

- Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 1.
- Aplicar mejoras al producto- Iteración 1.
- Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución- Iteración 1.
- Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 2.
- Aplicar mejoras al producto- Iteración 2.
- Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución- Iteración 2.

Etapas 6. Seguimiento y acompañamiento a clientes.

- Coordinar reuniones de seguimiento a los clientes.
- Presentar los resultados obtenidos en las reuniones de seguimiento al equipo de proyecto equipo de proyecto.
- Analizar y aplicar las mejoras solicitadas por el cliente en las visitas de seguimiento.

Etapas 7. Presentación de resultados y cierre del proyecto.

- Desarrollar la presentación de resultados.
- Coordinar la reunión de resultados.
- Crear repositorio de lecciones aprendidas.
- Elaborar el informe de fin de proyecto.

- **Secuencia y duración de las actividades del cronograma.**

La secuencia y duración de las actividades del cronograma se han definido en una matriz la cual se presenta en la figura 5-11. Esta matriz permite visualizar la lista de actividades del proyecto y la duración que se ha determinado para cada actividad se muestra en dicha matriz en duración por días. Además, se presenta cual es la fecha de inicio y fecha de fin para cada una de las actividades del proyecto. El orden y la fecha de finalización e inicio está directamente relacionada con la secuencia que debe llevar el proyecto.

La definición de la secuencia y duración de las actividades del cronograma es necesaria para poder desarrollar el cronograma del proyecto.

Figura 5-11 *Secuencia y duración de las actividades del Proyecto diversificación de cartera de clientes.*

ID	Proyecto Diversificación de cartera de clientes	Duración	Fecha comienzo	Fecha de fin
		238 días	1/8/2024 8:00	12/13/2024 17:00
1	Hito inicio del proyecto	0 días	1/8/2024 8:00	1/8/2024 8:00
2	1. Selección de mercado	16 días	1/8/2024 8:00	1/29/2024 17:00
3	1.1 Informe de selección de mercado	16 días	1/8/2024 8:00	1/29/2024 17:00
4	1.1.1 Definir el mercado.	3 días	1/8/2024 8:00	1/10/2024 17:00
5	1.1.2 Evaluar y justificar el mercado seleccionado.	10 días	1/11/2024 8:00	1/24/2024 17:00
6	1.1.3 Identificar las oportunidades de negocio.	3 días	1/25/2024 8:00	1/29/2024 17:00
7	2. Definición de clientes y planteamiento de estrategias	21 días	1/30/2024 8:00	2/27/2024 17:00
8	2.1 Base de información de clientes y estrategias definidas	21 días	1/30/2024 8:00	2/27/2024 17:00
9	2.1.1 Crear base de datos de clientes potenciales	3 días	1/30/2024 8:00	2/1/2024 17:00
10	2.1.2 Definir lista de clientes	3 días	2/2/2024 8:00	2/6/2024 17:00
11	2.1.3 Plantear las estrategias a utilizar para la captación de clientes	15 días	2/7/2024 8:00	2/27/2024 17:00
12	3. Ejecución y captación de clientes propuestos	50 días	2/28/2024 8:00	5/13/2024 17:00
13	3.1 Lista de clientes captados y plantillas de requerimiento de producto por cliente- Iteración 1	25 días	2/28/2024 8:00	5/13/2024 17:00
14	3.1.1 Programar las visitas a los clientes- Iteración 1	5 días	2/28/2024 8:00	3/5/2024 17:00
15	3.1.2 Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 1	10 días	3/6/2024 8:00	3/19/2024 17:00
16	3.1.3 Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 1	10 días	3/20/2024 8:00	4/2/2024 17:00
17	3.2 Lista de clientes captados y plantillas de requerimiento de producto por cliente- Iteración 2	25 días	4/3/2024 8:00	5/13/2024 17:00
18	3.2.1 Programar las visitas a los clientes- Iteración 2	5 días	4/3/2024 8:00	4/11/2024 17:00
19	3.2.2 Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 2	10 días	4/12/2024 8:00	4/26/2024 17:00
20	3.2.3 Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 2	10 días	4/29/2024 8:00	5/13/2024 17:00
21	4. Desarrollo de productos a comercializar	50 días	5/14/2024 8:00	7/22/2024 17:00
22	4.1 Prototipo de productos desarrollados- Iteración 1	25 días	5/14/2024 8:00	7/22/2024 17:00
23	4.1.1 Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 1	5 días	5/14/2024 8:00	5/20/2024 17:00
24	4.1.2 Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 1	15 días	5/21/2024 8:00	6/10/2024 17:00
25	4.1.3 Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 1	5 días	6/11/2024 8:00	6/17/2024 17:00
26	4.2 Prototipo de productos desarrollados- Iteración 2	25 días	6/18/2024 8:00	7/22/2024 17:00
27	4.2.1 Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 2	5 días	6/18/2024 8:00	6/24/2024 17:00
28	4.2.2 Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 2	15 días	6/25/2024 8:00	7/15/2024 17:00
29	4.2.3 Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 2	5 días	7/16/2024 8:00	7/22/2024 17:00
30	5. Presentación de productos y cierre de contratos	60 días	7/23/2024 8:00	10/17/2024 17:00
31	5.1 Informe de resultados de productos presentados, contratos cerrados y detalle de primera producción- Iteración 1	30 días	7/23/2024 8:00	10/17/2024 17:00
32	5.1.1 Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 1	5 días	7/23/2024 8:00	7/30/2024 17:00
33	5.1.2 Aplicar mejoras al producto. Iteración 1	15 días	7/31/2024 8:00	8/22/2024 17:00
34	5.1.3 Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución. Iteración 1	10 días	8/23/2024 8:00	9/5/2024 17:00
35	5.2 Informe de resultados de productos presentados, contratos cerrados y detalle de primera producción- Iteración 2	30 días	9/6/2024 8:00	10/17/2024 17:00
36	5.2.1 Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 2	5 días	9/6/2024 8:00	9/12/2024 17:00
37	5.2.2 Aplicar mejoras al producto. Iteración 2	15 días	9/13/2024 8:00	10/3/2024 17:00
38	5.2.3 Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución. Iteración 2	10 días	10/4/2024 8:00	10/17/2024 17:00
39	6. Seguimiento y acompañamiento a clientes	35 días	10/18/2024 8:00	12/5/2024 17:00
40	6.1 Gestión de relaciones con clientes	35 días	10/18/2024 8:00	12/5/2024 17:00
41	6.1.1 Coordinar reuniones de seguimiento a los clientes	15 días	10/18/2024 8:00	11/7/2024 17:00
42	6.1.2 Presentar los resultados obtenidos en las reuniones de seguimiento al equipo de proyecto	5 días	11/8/2024 8:00	11/14/2024 17:00
43	6.1.3 Analizar y aplicar las mejoras solicitadas por el cliente en las visitas de seguimiento	15 días	11/15/2024 8:00	12/5/2024 17:00
44	7. Presentación de resultados y cierre del proyecto	6 días	12/6/2024 8:00	12/13/2024 17:00
45	7.1 Informe de resultados finales y repositorio de lecciones aprendidas	6 días	12/6/2024 8:00	12/13/2024 17:00
46	7.1.1 Desarrollar la presentación de resultados	2 días	12/6/2024 8:00	12/9/2024 17:00
47	7.1.2 Coordinar la reunión de resultados	1 día	12/10/2024 8:00	12/10/2024 17:00
48	7.1.3 Crear repositorio de lecciones aprendidas	2 días	12/11/2024 8:00	12/12/2024 17:00
49	7.1.4 Elaborar el informe de fin de proyecto	1 día	12/13/2024 8:00	12/13/2024 17:00
50	Hito fin del proyecto	0 días	12/13/2024 17:00	12/13/2024 17:00

- **Cronograma del proyecto**

El cronograma que se presenta en la figura 5-12 responde al cronograma del proyecto de diversificación de cartera de clientes. Este se presenta bajo un diagrama de Gantt que busca que el equipo tenga claro en qué momento se deben de ejecutar las actividades y cuándo deben finalizarlas. El cronograma de este proyecto debe ser ejecutado de acuerdo con las fechas indicadas, ya que la duración total fue establecida por el Gerente General y debe respetarse de acuerdo con su criterio. En el presente diagrama se puede visualizar la totalidad del proyecto, el cual inicia en enero 2024 y finaliza en diciembre 2024.

Es fundamental entender que en la etapa cuatro y cinco existen dos variables:

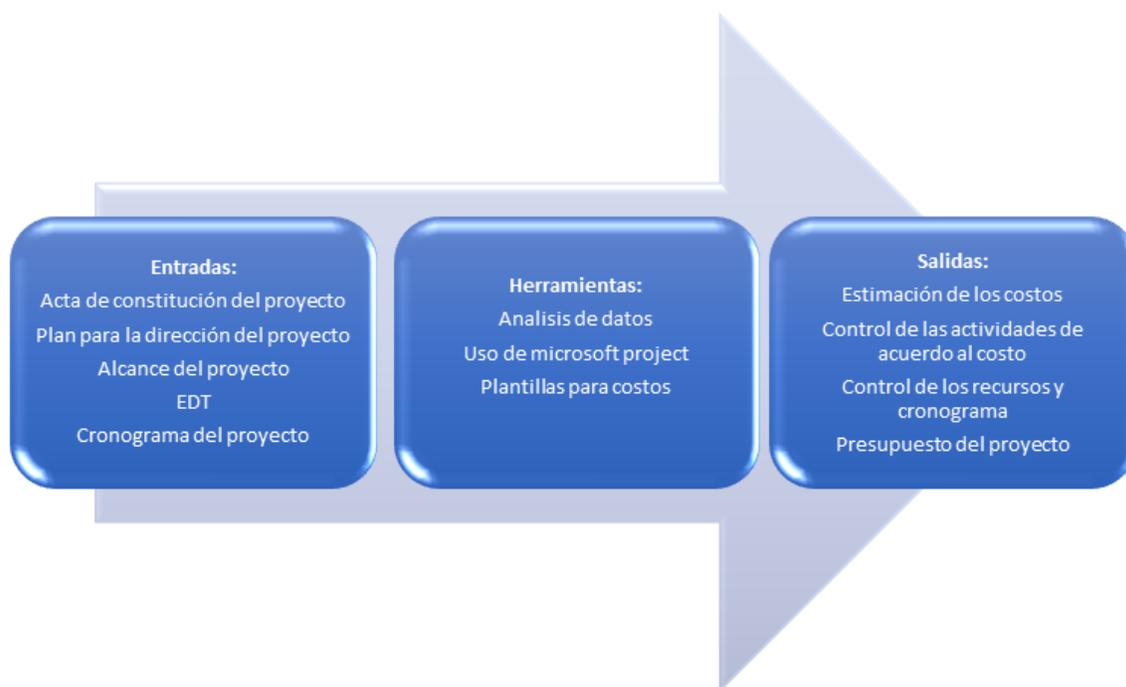
- La primera es que las actividades de la etapa 4 correspondientes a la iteración 1, una vez finalizadas, pasan directamente a las actividades de la etapa 5, que pertenecen a la iteración 1, y si el cliente acepta el producto, se continua directamente con la etapa 6.
- La segunda variable es que, si el cliente pide ajustes en el producto, se deben devolver a las actividades de la etapa 4 correspondientes a la iteración 2 y una vez aplicadas las mejoras, estas actividades deben conectar directamente con la actividades de la etapa 5, pertenecientes al grupo de iteraciones 2.

El cronograma presenta un tiempo aproximado y es importante contemplar que, si el equipo debe devolverse al grupo de iteraciones 2 de las etapas 4 y 5, las fechas deben ajustarse de acuerdo con la realidad. De lo contrario, si el cliente acepta el producto en la etapa 4 y 5 en las iteraciones del grupo 1, el proyecto finalizaría antes de lo planificado, ya que no se utilizarían las iteraciones del grupo 2 de las etapas 4 y 5.

- **Planificación de la gestión de los costos**

La planificación de la gestión de costos del proyecto se desarrolla con el fin de asegurar el uso eficiente de los recursos financieros durante el proyecto, evitando desviaciones y costos que no tiene lugar en el proyecto. Esta planificación contribuye al éxito del proyecto y satisface a las partes interesadas. En la figura 5-13 se presenta el esquema para la planificación de la gestión de los costos.

Figura 5-13 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión de los costos*



La planificación de los costos está compuesta de la siguiente manera:

Los costos definidos para el presente proyecto se dividen en dos segmentos, los costos asociados al trabajo los cuales incluyen todo el personal y equipo de trabajo involucrado y los costos de materiales, los cuales envuelven todo lo relacionado con agencia de marketing, material

de marketing, desarrollo y presentación de productos. Solo existen estos dos tipos de costos definidos para el proyecto.

La metodología utilizada para definir los costos ha sido por medio de información brindada de expertos y de personal que ha desarrollado estas actividades en el pasado, acerca de los costos aproximados de los rubros, con el objetivo de crear un presupuesto acorde y aproximado a la realidad del valor de los costos.

El proyecto no posee ningún tipo de financiamiento bancario, ya que el proyecto es financiado 100% por la compañía, este monto es aprobado por la Junta Directiva y no requiere solicitud de préstamo para ejecutar el proyecto. Los costos serán aplicados de acuerdo con la frecuencia que tengan cada uno de ellos, algunos son mensuales y otros contra entrega de trabajo.

Los indicadores para este plan son específicamente el costo asociado a la etapa del proyecto vs el costo real utilizado en la etapa del proyecto. De esta forma se mantendrá un control del presupuesto y se podrá dar un seguimiento detallado del mismo con el objetivo de mantener el presupuesto dentro del rango permitido y evitando costos no planificados o innecesarios durante el proyecto. Todo costo adicional que presente este proyecto debe ser aprobado por el patrocinador del proyecto, de lo contrario no se podrá aplicar. En caso de aplicar nuevos costos al proyecto, el líder del proyecto es responsable de comunicar a todo el equipo los ajustes realizados durante las reuniones semanales, el líder debe asegurar que todo el equipo esté enterado y debe quedar registrado en el resumen de la reunión semanal, lo que fue comunicado al equipo.

Todos los costos poseen un porcentaje de contingencia del 5% de acuerdo con las actividades por cada etapa del proyecto, así también el presupuesto final posee una reserva de gestión del 8%, aunada al presupuesto final.

- **Costos estimados.**

La estimación de los costos se detalla en la figura 5-14 está presenta una visión integral de todos los costos relacionados con el proyecto. Estos, aunque son aproximados y han sido proporcionados por el personal de la compañía de alimentos Fresh, han sido utilizado en eventos anteriores, brindado así una base sólida para la estimación. Es importante destacar que, debido a su naturaleza estos costos son aproximados y no exactos.

En dicha figura se proporciona un desglose de la cantidad de cada recurso por utilizar, permitiendo comprender el costo final asociado a cada uno. Cada recurso se encuentra acompañado de una breve definición de su desglose contribuyendo a una comprensión más clara de la procedencia de cada costo. Es relevante mencionar que los costos asociados a los salarios ya incluyen las cargas sociales, así como los costos de materiales contemplan la cantidad de requisitos completos por cada material.

Figura 5-14 Costos estimados.

Cantidad	Recurso	Costo	Observación
1	Patrocinador del proyecto	€5,280,000.00	Salario mensual con cargas sociales
1	Lider del proyecto	€2,880,000.00	Salario mensual con cargas sociales
3	Asesores comerciales	€4,320,000.00	Salario mensual con cargas sociales
1	Agencia Marketing	€ 25,000.00	Costo por hora- Bajo contrato
1	Material Marketing	€1,000,000.00	Material POP relacionado
1	Desarrollo de productos- Iteración 1	€7,500,000.00	Monto establecido para desarrollo de productos o aplicación de mejoras
1	Desarrollo de productos- Iteración 2	€7,500,000.00	Monto establecido para desarrollo de productos o aplicación de mejoras
1	Presentación de producto- Iteración 1	€ 150,000.00	Monto establecido para organizar las sesiones de presentación de productos a clientes
1	Presentación de producto- Iteración 2	€ 150,000.00	Monto establecido para organizar las sesiones de presentación de productos a clientes

- **Costos estimados y contingencias por etapa.**

La estimación de costos y contingencias está clasificada por etapas y se realiza con el propósito de anticipar y abordar posibles variaciones en los costos a lo largo del proyecto. En la figura 5-15 se puede visualizar la estimación de cada costo y la contingencia definida con un porcentaje del 5%, la cual es establecida por el patrocinador del proyecto. Este porcentaje se ha determinado considerando experiencias anteriores con proyectos similares para asegurar una reserva adecuada para hacer frente a posibles imprevistos.

Figura 5-15 Estimación de costos y contingencias por etapa.

Proyecto Diversificación de cartera de clientes					
ID	Etapa	Costo	Contingencia	Costo total	Desglose del costo
1	Selección de mercado				
1.1	Informe de selección de mercado				
1.1.1	Definir el mercado.	€ 816,000.00	€ -	€ 816,000.00	Lider del proyecto,Patrocinador de proyecto
1.1.2	Evaluar y justificar el mercado seleccionado.	€ 2,000,000.00	€ 100,000.00	€ 2,100,000.00	Agencia Marketing
1.1.3	Identificar las oportunidades de negocio.	€ 288,000.00	€ -	€ 288,000.00	Lider del proyecto
2	Definición de clientes y planteamiento de estrategias				
2.1	Base de información de clientes y estrategias definidas				
2.1.1	Crear base de datos de clientes potenciales	€ 288,000.00	€ -	€ 288,000.00	Lider del proyecto
2.1.2	Definir lista de clientes	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00	Asesor comercial 1,Lider del proyecto,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
2.1.3	Plantear las estrategias a utilizar para la captación de clientes	€ 4,440,000.00	€ 222,000.00	€ 4,662,000.00	Agencia Marketing,Lider del proyecto
3	Ejecución y captación de clientes propuestos				
3.1	Lista de clientes captados y plantillas de requerimiento de producto por cliente- Iteración 1				
3.1.1	Programar las visitas a los clientes- Iteración 1	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
3.1.2	Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 1	€ 1,440,000.00	€ -	€ 1,440,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
3.1.3	Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 1	€ 1,440,000.00	€ -	€ 1,440,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
3.2	Lista de clientes captados y plantillas de requerimiento de producto por cliente- Iteración 2				
3.2.1	Programar las visitas a los clientes- Iteración 2	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
3.2.2	Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 2	€ 1,440,000.00	€ -	€ 1,440,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
3.2.3	Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 2	€ 1,440,000.00	€ -	€ 1,440,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
4	Desarrollo de productos a comercializar				
4.1	Prototipo de productos desarrollados- Iteración 1				
4.1.1	Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 1	€ 1,200,000.00	€ -	€ 1,200,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3,Lider del proyecto
4.1.2	Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 1	€ 9,660,000.00	€ 375,000.00	€ 10,035,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3,Desarrollo de producto-Iteración 1
4.1.3	Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 1	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
4.2	Prototipo de productos desarrollados- Iteración 2				
4.2.1	Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 2	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
4.2.2	Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 2	€ 9,660,000.00	€ 375,000.00	€ 10,035,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3,Desarrollo de producto-Iteración 2
4.2.3	Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 2	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
5	Presentación de productos y cierre de contratos				
5.1	Informe de resultados de productos presentados, contratos cerrados y detalle de primera producción- Iteración 1				
5.1.1	Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 1	€ 870,000.00	€ -	€ 870,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3,Presentación del producto- Iteración 1
5.1.2	Aplicar mejoras al producto. Iteración 1	€ 2,160,000.00	€ -	€ 2,160,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
5.1.3	Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución. Iteración 1	€ 2,440,000.00	€ 122,000.00	€ 2,562,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3,Material Marketing
5.2	Informe de resultados de productos presentados, contratos cerrados y detalle de primera producción- Iteración 2				
5.2.1	Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 2	€ 870,000.00	€ -	€ 870,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3,Presentación del producto- Iteración 2
5.2.2	Aplicar mejoras al producto. Iteración 2	€ 2,160,000.00	€ -	€ 2,160,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
5.2.3	Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución. Iteración 2	€ 2,440,000.00	€ 122,000.00	€ 2,562,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3,Material Marketing
6	Seguimiento y acompañamiento a clientes				
6.1	6.1 Gestión de relaciones con clientes				
6.1.1	Coordinar reuniones de seguimiento a los clientes	€ 2,160,000.00	€ -	€ 2,160,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3
6.1.2	Presentar los resultados obtenidos en las reuniones de seguimiento al equipo de desarrollo.	€ 1,200,000.00	€ -	€ 1,200,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3,Lider del proyecto
6.1.3	Analizar y aplicar las mejoras solicitadas por el cliente en las visitas de seguimiento	€ 3,600,000.00	€ -	€ 3,600,000.00	Asesor comercial 1,Asesor comercial 2,Asesor comercial 3,Lider del proyecto
7	Presentación de resultados y cierre del proyecto				
7.1	7.1 Informe de resultados finales y repositorio de lecciones aprendidas				
7.1.1	Desarrollar la presentación de resultados	€ 192,000.00	€ -	€ 192,000.00	Lider del proyecto
7.1.2	Coordinar la reunión de resultados	€ 48,000.00	€ -	€ 48,000.00	Asesor comercial 1
7.1.3	Crear repositorio de lecciones aprendidas	€ 96,000.00	€ -	€ 96,000.00	Asesor comercial 2
7.1.4	Elaborar el informe de fin de proyecto	€ 48,000.00	€ -	€ 48,000.00	Asesor comercial 3
	Total	€ 56,716,000.00	€ 1,316,000.00	€ 58,032,000.00	

- **Presupuesto del proyecto.**

El presupuesto del proyecto contempla todos los costos asociados con cada etapa del proyecto. Para establecer una referencia inicial se tiene una línea base que representa el costo estimado del proyecto. Además, se agrega un 8% de reservas de gestión, este porcentaje se ha definido en colaboración con el patrocinador del proyecto basando este dato a los tipos de riesgo que pueden presentarse en el proyecto y de acuerdo con el costo asociado que ha tenido el impacto de estos riesgos en el pasado. Además, se busca definir un porcentaje el cual la empresa pueda aceptar y manejar para el proyecto. El presupuesto final se muestra en la figura 5.16 y se obtiene sumando la línea base del costo del proyecto y la reserva de gestión, para un presupuesto total de \$60.933.600.

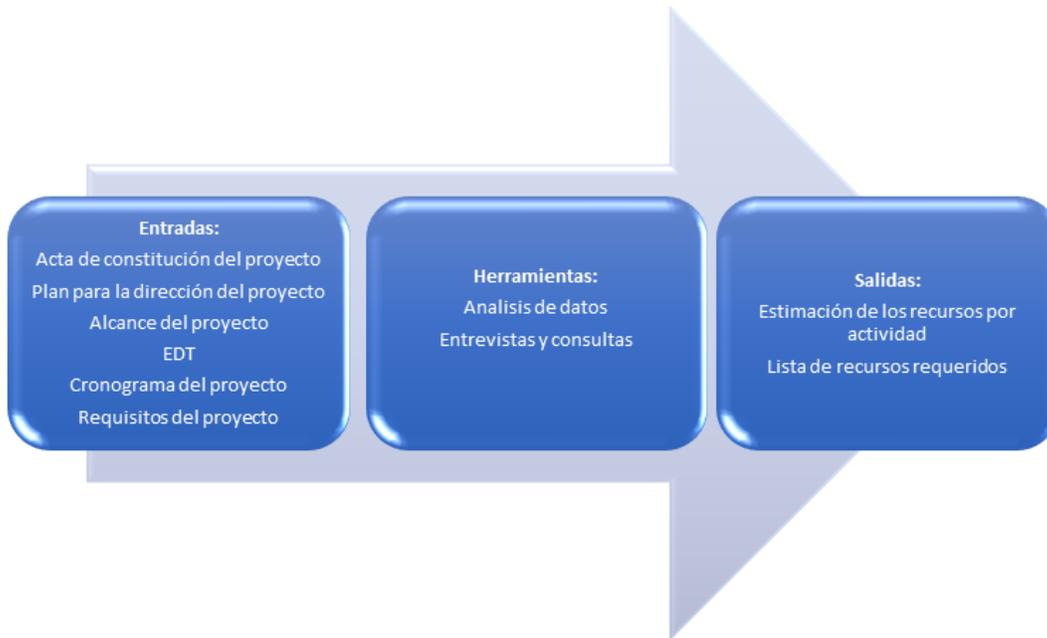
Figura 5-16 Presupuesto del proyecto

Proyecto Diversificación de cartera de clientes				
ID	Etapa	Costo	Contingencia	Costo total
1	Selección de mercado			€ 3,204,000.00
1.1	Informe de selección de mercado			
1.1.1	Definir el mercado.	€ 816,000.00	€ -	€ 816,000.00
1.1.2	Evaluar y justificar el mercado seleccionado.	€ 2,000,000.00	€ 100,000.00	€ 2,100,000.00
1.1.3	Identificar las oportunidades de negocio.	€ 288,000.00	€ -	€ 288,000.00
2	Definición de clientes y planteamiento de estrategias			€ 5,670,000.00
2.1	Base de información de clientes y estrategias definidas			
2.1.1	Crear base de datos de clientes potenciales	€ 288,000.00	€ -	€ 288,000.00
2.1.2	Definir lista de clientes	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00
2.1.3	Plantear las estrategias a utilizar para la captación de clientes	€ 4,440,000.00	€ 222,000.00	€ 4,662,000.00
3	Ejecución y captación de clientes propuestos			€ 7,200,000.00
3.1	Lista de clientes captados y plantillas de requerimiento de producto por cliente- Iteración 1			
3.1.1	Programar las visitas a los clientes- Iteración 1	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00
3.1.2	Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 1	€ 1,440,000.00	€ -	€ 1,440,000.00
3.1.3	Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 1	€ 1,440,000.00	€ -	€ 1,440,000.00
3.2	Lista de clientes captados y plantillas de requerimiento de producto por cliente- Iteración 2			
3.2.1	Programar las visitas a los clientes- Iteración 2	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00
3.2.2	Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 2	€ 1,440,000.00	€ -	€ 1,440,000.00
3.2.3	Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 2	€ 1,440,000.00	€ -	€ 1,440,000.00
4	Desarrollo de productos a comercializar			€ 23,430,000.00
4.1	Prototipo de productos desarrollados- Iteración 1			
4.1.1	Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 1	€ 1,200,000.00	€ -	€ 1,200,000.00
4.1.2	Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 1	€ 9,660,000.00	€ 375,000.00	€ 10,035,000.00
4.1.3	Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 1	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00
4.2	Prototipo de productos desarrollados- Iteración 2			
4.2.1	Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 2	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00
4.2.2	Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 2	€ 9,660,000.00	€ 375,000.00	€ 10,035,000.00
4.2.3	Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 2	€ 720,000.00	€ -	€ 720,000.00
5	Presentación de productos y cierre de contratos			€ 11,184,000.00
5.1	Informe de resultados de productos presentados, contratos cerrados y detalle de primera producción- Iteración 1			
5.1.1	Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 1	€ 870,000.00	€ -	€ 870,000.00
5.1.2	Aplicar mejoras al producto. Iteración 1	€ 2,160,000.00	€ -	€ 2,160,000.00
5.1.3	Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución. Iteración 1	€ 2,440,000.00	€ -	€ 2,562,000.00
5.2	Informe de resultados de productos presentados, contratos cerrados y detalle de primera producción- Iteración 2			
5.2.1	Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 2	€ 870,000.00	€ -	€ 870,000.00
5.2.2	Aplicar mejoras al producto. Iteración 2	€ 2,160,000.00	€ -	€ 2,160,000.00
5.2.3	Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución. Iteración 2	€ 2,440,000.00	€ 100,000.00	€ 2,562,000.00
6	Seguimiento y acompañamiento a clientes			€ 6,960,000.00
6.1	6.1 Gestión de relaciones con clientes			
6.1.1	Coordinar reuniones de seguimiento a los clientes	€ 2,160,000.00	€ -	€ 2,160,000.00
6.1.2	Presentar los resultados obtenidos en las reuniones de seguimiento al equipo de proyecto	€ 1,200,000.00	€ -	€ 1,200,000.00
6.1.3	Analizar y aplicar las mejoras solicitadas por el cliente en las visitas de seguimiento	€ 3,600,000.00	€ -	€ 3,600,000.00
7	Presentación de resultados y cierre del proyecto			€ 384,000.00
7.1	7.1 Informe de resultados finales y repositorio de lecciones aprendidas			
7.1.1	Desarrollar la presentación de resultados	€ 192,000.00	€ -	€ 192,000.00
7.1.2	Coordinar la reunión de resultados	€ 48,000.00	€ -	€ 48,000.00
7.1.3	Crear repositorio de lecciones aprendidas	€ 96,000.00	€ -	€ 96,000.00
7.1.4	Elaborar el informe de fin de proyecto	€ 48,000.00	€ -	€ 48,000.00
	Línea base costo	€ 56,716,000.00	€ 1,172,000.00	€ 58,032,000.00
	Reservas de Gestión (8%)			€ 2,901,600.00
	Presupuesto			€ 60,933,600.00

- **Planificación de la gestión de los recursos**

Para todo proyecto, la planificación de la gestión de los recursos es vital ya que es la conexión entre los recursos materiales y de trabajo humano que permite entender qué es requerido durante las etapas del proyecto. En la figura 5.17 se presenta cual es el esquema utilizado para la planificación de la gestión de los recursos del presente proyecto.

Figura 5-17 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión de los recursos.*



La planificación de los recursos se establece primeramente definiendo los recursos internos y externos, todos aquellos recursos internos de trabajo están asociados al equipo del proyecto involucrado. Los recursos externos están asociados al trabajo de personas como terceros que brindaran servicios, en este caso la agencia de mercadeo por utilizar.

Se contemplan recursos de tipo trabajo los cuales involucran a personas y tipo material, los cuales son basados en el desarrollo de los productos, la presentación de los productos, el material de mercadeo.

Los recursos deben ser gestionados de acuerdo con el responsable de mayor autoridad de cada etapa, en el caso de las etapas en las que participe el líder y el patrocinador, el mayor al mando en este caso el patrocinador, deberá gestionar los recursos de acuerdo con lo planificado, y en el caso del líder y de los asesores, el líder deberá gestionar los recursos. En el caso de las etapas que los responsables directos sean los asesores, deben ser ellos los responsables de la gestión de los recursos. No puede quedar a criterio de un tercero la toma de decisión o el control sobre el proyecto.

Todos los recursos externos deben ser coordinados por el líder del proyecto con la participación del patrocinador como apoyo ante consultas.

No se permite el uso de recursos adicionales a los estimados. En caso de necesitar un recurso nuevo no estimado, se debe solicitar la autorización al líder del proyecto o en su defecto al patrocinador del proyecto y este será el único con autoridad para aprobar. En caso de que este sea aprobado, se debe comunicar a todo el equipo la integración del nuevo recurso en la reunión semanal programada de seguimiento del proyecto.

Al finalizar cada etapa, se debe medir el costo de recurso para cada etapa vs el costo real que se utilizó en la etapa, con el fin de entender sí el proyecto se mantiene en línea con lo estipulado, caso contrario se deben tomar medidas para acciones correctivas.

- **Estimar los recursos de las actividades.**

En la figura 5-18 se muestra la estimación de los recursos en función de las actividades del proyecto. Para entender la estimación de los recursos, es necesario definir cuantos recursos se

deben utilizar en cada etapa del proyecto. Una vez definida la cantidad de recursos, se estima el costo de cada uno de ellos en función de la cantidad y el tipo y se relaciona con la etapa del proyecto para obtener el presupuesto de este, como se explicó anteriormente en la sección de presupuesto del proyecto. No pueden existir cantidades de recursos adicionales a las estimadas, ya que esto estaría por fuera de lo planificado. En caso de agregar cantidades nuevas de recursos, estas deben ser aprobadas por el patrocinador del proyecto y pasar por una gestión de cambios para ser aceptadas. De lo contrario no se permitirá el aumento de las cantidades.

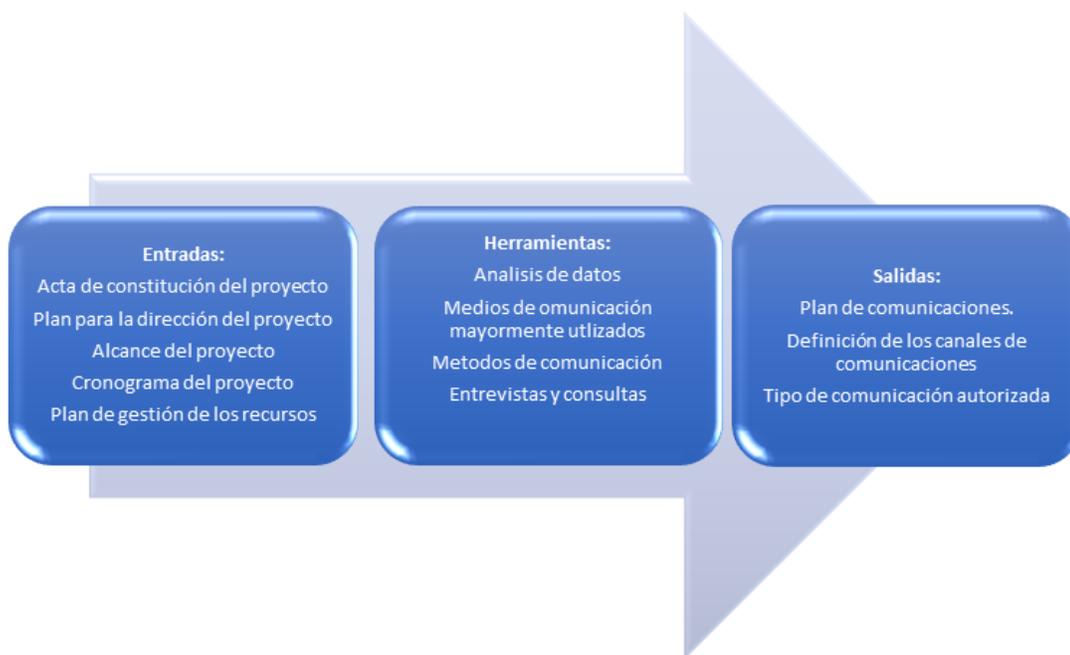
Figura 5-18. Estimación de los recursos

Proyecto Diversificación de cartera de clientes		
ID	Etapa	Cantidad de recursos
1	Selección de mercado	
	Informe de selección de mercado	
1.1.1	Definir el mercado.	1 Líder del proyecto 1 Patrocinador de proyecto
1.1.2	Evaluar y justificar el mercado seleccionado.	1 Contrato con agencia de Marketing
1.1.3	Identificar las oportunidades de negocio.	1 Líder del proyecto.
2	Definición de clientes y planteamiento de estrategias	
	Base de información de clientes y estrategias definidas	
2.1.1	Crear base de datos de clientes potenciales	1 Líder del proyecto.
2.1.2	Definir lista de clientes	3 Asesores comerciales
2.1.3	Plantear las estrategias a utilizar para la captación de clientes	1 Contrato con agencia de Marketing 1 Líder del proyecto
3	Ejecución y captación de clientes propuestos	
	Lista de clientes captados y plantillas de requerimiento de producto por cliente- Iteración 1	
3.1.1	Programar las visitas a los clientes- Iteración 1	3 Asesores comerciales
3.1.2	Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 1	3 Asesores comerciales
3.1.3	Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 1	3 Asesores comerciales
	Lista de clientes captados y plantillas de requerimiento de producto por cliente- Iteración 2	
3.2.1	Programar las visitas a los clientes- Iteración 2	3 Asesores comerciales
3.2.2	Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 2	3 Asesores comerciales
3.2.3	Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 2	3 Asesores comerciales
4	Desarrollo de productos a comercializar	
	Prototipo de productos desarrollados- Iteración 1	
4.1.1	Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 1	1 Líder de proyecto. 3 Asesores comerciales
4.1.2	Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 1	3 Asesores comerciales 1 Desarrollo de producto
4.1.3	Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 1	3 Asesores comerciales
	Prototipo de productos desarrollados- Iteración 2	
4.2.1	Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 2	3 Asesores comerciales
4.2.2	Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 2	3 Asesores comerciales 1 Desarrollo de producto
4.2.3	Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 2	3 Asesores comerciales
5	Presentación de productos y cierre de contratos	
	Informe de resultados de productos presentados, contratos cerrados y detalle de primera producción- Iteración 1	
5.1.1	Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 1	3 Asesores comerciales 1 Presentación de producto
5.1.2	Aplicar mejoras al producto. Iteración 1	3 Asesores comerciales
5.1.3	Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución. Iteración 1	3 Asesores comerciales 1 Material de Marketing
	Informe de resultados de productos presentados, contratos cerrados y detalle de primera producción- Iteración 2	
5.2.1	Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 2	3 Asesores comerciales 1 Presentación de producto
5.2.2	Aplicar mejoras al producto. Iteración 2	3 Asesores comerciales
5.2.3	Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución. Iteración 2	3 Asesores comerciales 1 Material de Marketing
6	Seguimiento y acompañamiento a clientes	
	Gestión de relaciones con clientes	
6.1.1	Coordinar reuniones de seguimiento a los clientes	3 Asesores comerciales
6.1.2	Presentar los resultados obtenidos en las reuniones de seguimiento al equipo de proyecto	3 Asesores comerciales 1 Líder de proyecto
6.1.3	Analizar y aplicar las mejoras solicitadas por el cliente en las visitas de seguimiento	3 Asesores comerciales 1 Líder de proyecto
7	Presentación de resultados y cierre del proyecto	
	Informe de resultados finales y repositorio de lecciones aprendidas	
7.1.1	Desarrollar la presentación de resultados	1 Líder del proyecto
7.1.2	Coordinar la reunión de resultados	1 Asesor comercial
7.1.3	Crear repositorio de lecciones aprendidas	1 Asesor comercial
7.1.4	Elaborar el informe de fin de proyecto	1 Asesor comercial

- **Planificación de la gestión de las comunicaciones**

La planificación de la gestión de las comunicaciones es uno de los procesos más relevantes para el proyecto, ya que permite transmitir de forma efectiva la información de un proyecto a las personas interesadas y los equipos de trabajo. El presente plan establece una serie de requisitos que permite entender cómo deben manejarse las comunicaciones de forma adecuada para el éxito del proyecto. En la figura 5-19 se presenta el esquema utilizado para la planificación de las comunicaciones y posterior a ello inicia el contenido de los requisitos que conforman dicho plan.

Figura 5-19 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de las comunicaciones.*



El objetivo del plan de comunicaciones para el Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes consta de mantener informados de manera oportuna a todas las partes interesadas, sobre los avances del proyecto, información de alta relevancia de acuerdo con la necesidad de cada uno.

Las partes interesadas de este proyecto son: Junta Directiva, Gerente General, clientes, equipo de proyecto, departamentos de la compañía (Investigación y desarrollo, producción, calidad e inocuidad y logística).

Estas son clasificadas de la siguiente forma:

Los interesados internos, son todos aquellos que forman parte de la estructura de la compañía como la Junta Directiva, Gerente General, equipo de proyecto, departamentos de la compañía (Investigación y desarrollo, producción, calidad e inocuidad y logística).

Los interesados externos, son todos los que no forman parte de la estructura de la compañía, en este caso los clientes.

Es necesario entender que este proyecto posee interesados internos y externos, ya que la comunicación para cada uno de ellos va a ser diferente, a continuación, se presentan cual es la información requerida de acuerdo con el tipo de interesado.

Junta Directiva: A la Junta Directiva se le debe compartir un informe de avance de proyecto, informe de detalle de los clientes nuevos adquiridos durante el avance del proyecto, informe de porcentaje de ventas a la fecha, informe del estado de las metas de acuerdo con la fecha de cada reunión. Todos los informes deben ser de carácter ejecutivo.

Gerente General: debe enviársele el informe de cantidad de clientes nuevos obtenidos a la fecha, informe sobre cantidad de ventas realizadas por cliente, informe sobre cantidad de unidades vendidas por categoría, informe de prospecciones de clientes por mes y resumen ejecutivo sobre el estado del proyecto.

Clientes: es necesario compartir con ellos un informe general del avance de los productos, informe de nuevas oportunidades de negocio para el cliente, cronograma de visitas y seguimiento.

Equipo de proyecto: Para el equipo de proyecto es necesario que exista una comunicación presencial exhaustiva específicamente en las etapas con necesidades adaptativas del proyecto, es clave que durante estas etapas el equipo se reúna diariamente al inicio y cierre del día, el líder del proyecto deberá anotar como parte de su seguimiento una minuta de las acciones por realizar para al final del día comparar con lo que realmente fue llevado a cabo. Las reuniones son presenciales y también existirán sesiones de apoyo líder- asesor las veces que se requiera con el objetivo de que el proyecto camine y los obstáculos que se encuentren, puedan ser atendidos de forma inmediata.

Departamentos de la compañía: para todos los departamentos de la compañía se le comunica un informe general del proyecto, requisitos de cada producto para desarrollar, informe de seguimiento sobre el desarrollo de los productos, informe de cierre de contratos de clientes nuevos.

Se establece que todo informe debe estar construido bajo un mismo formato de naturaleza formal y ejecutivo para mantener una estandarización y orden en cada documento emitido con información del proyecto.

Los medios de comunicación autorizados en el presente plan son: correo electrónico de la compañía, llamadas telefónicas, mensajería de *WhatsApp* empresarial y reuniones presenciales y canales de comunicación para reuniones virtuales como *Microsoft Teams*, *Zoom* o *Google meet* de acuerdo con la solicitud del cliente. No se permite el uso de redes sociales para mantener comunicaciones ni correos personales.

El contenido para cada comunicación se establece de la siguiente manera.

Todos los informes deben ser enviados por correo electrónico únicamente.

Todo mensaje para algún comentario, solicitud de ajuste, consulta, aclaración de dudas o alguna circunstancia presentada en el momento, debe ser manejada por el *WhatsApp* empresarial.

Toda comunicación urgente para toma de decisiones en el momento se debe manejar por medio de llamada telefónica y siempre acompañado de un correo electrónico con lo acordado en la llamada.

Para las reuniones, reuniones diarias, presentaciones, etc., el único medio autorizado es realizar la actividad de forma presencial o por medio de las plataformas autorizadas para reuniones como *Microsoft Teams*, *Google meet* y *Zoom*.

Las personas autorizadas para ejecutar estas comunicaciones se definen de la siguiente manera:

Responsable de comunicación a la Junta Directiva: Patrocinador del proyecto y puede solicitar apoyo al líder del proyecto.

Responsable de comunicación a la gerencia general: líder del proyecto y puede solicitar apoyo a los asesores comerciales que son parte del equipo del proyecto.

Responsable de comunicación a clientes: asesores comerciales, en caso de requerir apoyo deben solicitarlo al líder del proyecto.

Responsable de comunicación a los departamentos de la compañía: asesores comerciales y en caso de requerir apoyo deben solicitarlo al líder del proyecto.

Responsable de comunicación al equipo del proyecto: Líder del proyecto y en caso de requerir apoyo debe solicitarlo al patrocinador del proyecto.

Por último, se define la frecuencia de comunicación de los informes de acuerdo con cada grupo de interesados:

Junta Directiva: mensual.

Gerente General: semanal y mensual.

Clientes: mensual y semanal en caso de información acerca del desarrollo del producto.

Equipo de proyecto: Diario en las etapas con necesidades adaptativas del proyecto y en las etapas predictivas del proyecto se establece una frecuencia semanal y mensual.

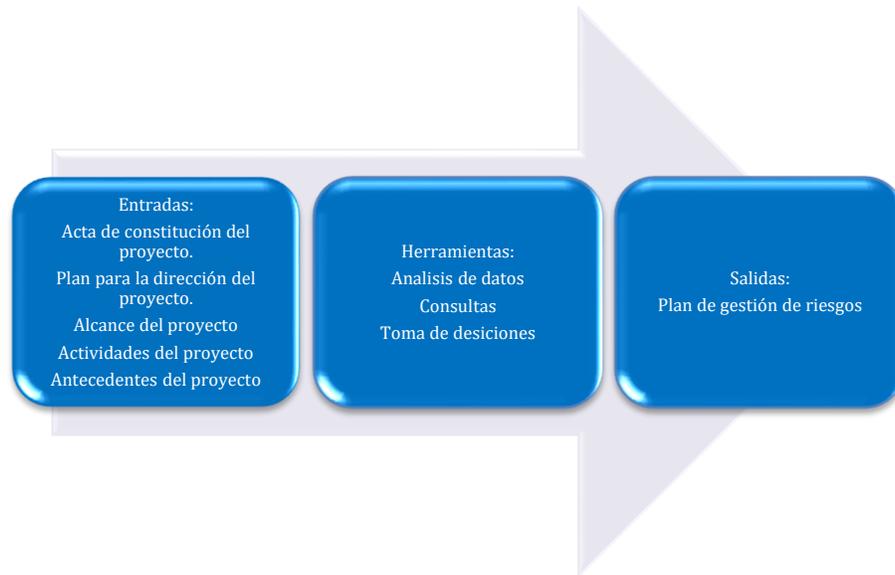
Departamentos de la compañía: mensual y semanal en caso de información acerca del desarrollo del producto.

Este plan ha sido construido para que el equipo del proyecto pueda tener claro cómo deben ser las comunicaciones durante todo el proyecto, logrando así el éxito en temas de comunicación lo cual es todo un reto para cualquier proyecto.

- **Planificación de la gestión de los riesgos**

La planificación de la gestión de los riesgos para este proyecto se desarrolla con el fin de identificar, clasificar y trabajar en los planes de respuesta necesarios para los posibles riesgos que presente el proyecto durante su ejecución. En la figura 5-20 se presenta el esquema utilizado para la planificación de la gestión de los riesgos, esto aunado al plan de gestión busca garantizar una toma de decisiones basada en información relevante para el proyecto con relación a los riesgos.

Figura 5-20 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión de los riesgos.*



El plan de gestión de riesgos está compuesto por los siguientes rubros.

El equipo de gestión de riesgos está conformado por todos los miembros del equipo del proyecto, sin excepción. Siempre siendo el líder del proyecto el responsable de manejar los riesgos y la respuesta a estos en caso de que alguno se materialice.

El control y monitoreo de los riesgos será medido de forma mensual. En caso de presentarse algún riesgo durante la ejecución del proyecto, debe informarse de forma inmediata al líder del proyecto y no debe esperarse a que el mes en curso finalice para comunicar la presencia del riesgo.

En las reuniones planificadas del equipo de trabajo se deben de comunicar los posibles riesgos para entender si alguno de ellos está cerca de materializarse. De igual forma en caso de que alguno de los riesgos se ha materializado, es importante que se discuta en estas reuniones para entender como fue aplicada la respuesta al riesgo, para que todo el equipo repase las estrategias a utilizar en contra de los riesgos a nivel general.

La planificación de la respuesta ante los riesgos está detallada en la matriz de riesgos, la cual incluye el plan de acción para cada riesgo de acuerdo con la estrategia asociada. En caso de

que algún riesgo se materialice, es responsabilidad exclusiva del líder del proyecto garantizar la implementación concreta del plan de acción y dar seguimiento continuo hasta que el riesgo se haya disminuido o eliminado por completo. Cada riesgo materializado debe mantenerse controlado por medio de las acciones definidas y siempre manteniendo al equipo informado sobre cualquier avance o desarrollo incremental del riesgo.

- **Identificación de los riesgos.**

Los riesgos identificados para el proyecto son los siguientes

1. Pérdida de clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato.
2. Requisitos adicionales para el proyecto no planificados.
3. Comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto.
4. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos.
5. Eventos inesperados.

Todos los riesgos mencionados han ocurrido años atrás en proyectos similares desarrollados por la compañía, sin embargo, lamentablemente estos riesgos no han sido atendidos de forma correcta, por eso es por lo que algunos de estos han traído consecuencias delicadas para la compañía como la suspensión de contratos con clientes nuevos o un estancamiento del crecimiento de la compañía. Estos se clasifican de acuerdo a si son internos o externos, con el fin de que el equipo tenga claro cuales riesgos puede ser provocados a nivel interno y cuales provienen de factores externos los cuales no se tiene claridad de la probabilidad de ocurrencia o el nivel de gravedad como lo es el riesgo cinco, el cual proviene de la experiencia de la pandemia del COVID-19, el cual la empresa no tenía una respuesta ante riesgo, ya que este tipo de riesgo se presentan de una forma natural durante el proyecto. Con relación a los riesgos internos, es fundamental que el

equipo sepa que proviene a nivel de la organización y algunos de ellos como el número tres, puede ser provocado por los mismos miembros del equipo, lo cual es necesario que todos conozcan la importancia y el nivel de gravedad de cada uno de ellos para tener claro que es necesario que todos estos sean evitados con el fin de llevar el proyecto por un camino de éxito. En cuadro 5-21 se presenta la lista de los riesgos identificados y la clasificación de cada uno de acuerdo con la explicación anteriormente mencionada.

Figura 5-21 *Identificación y clasificación de los riesgos.*

Riesgo	Interno	Externo
Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato	X	
Requisitos adicionales para el producto no planificados	X	
Comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto	X	
Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos		X
Eventos inesperados		X

- **Análisis cualitativo y cuantitativo de Riesgos.**

Para el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos se han definido las matrices con relación al impacto en costo y tiempo para el proyecto.

El desarrollo de estas matrices se construye tomando en cuenta la probabilidad de que el riesgo ocurra, enumerando el nivel de probabilidad del número uno al número cinco, siendo el número uno probabilidad de ocurrencia muy baja y siendo el número cinco una probabilidad de ocurrencia muy alta. Estos valores numéricos de probabilidad de ocurrencia están enlazados a porcentajes también, siendo el número uno, el nivel de probabilidad de riesgo muy baja, un

porcentaje del 0 al 10% y en el caso del nivel de probabilidad cinco, siendo este muy alto con un porcentaje de 90 a 100% de impacto.

Con relación al impacto en tiempo, se utiliza una escala numérica del uno al cinco, siendo el número uno muy bajo con un impacto de uno a dos semanas en el proyecto, mientras que en el número cinco, es calificado como muy alto, teniendo un nivel de impacto de más de ocho semanas en el proyecto.

Con relación al impacto en costo, se utiliza la misma escala numérica del uno al cinco, siendo el valor de uno muy bajo con un impacto en costo de menos de un millón de colones y siendo el número cinco el muy alto con un impacto en más de 10 millones de colones.

Para un mayor entendimiento, los mapas de calor desarrollados para el proyecto se pueden visualizar en las tablas 5-1, llamada “Mapa de calor con relación al tiempo” y en la tabla 5-2 llamada “Mapa de calor con relación al costo del proyecto”.

Con relación al mapa de calor, todos los cuadrantes poseen una numeración, la cual nace de multiplicar los niveles de probabilidad del uno al cinco, con los niveles de probabilidad del uno al cinco de costo y tiempo. Esta multiplicación dará como resultado un valor numérico a cada cuadrante el cual será relacionado al tipo de estrategia a utilizar en el proyecto. Esta clasificación de las estrategias se encuentran en la figura 5-22 y lo que indica es que todos los valores con puntaje del uno al cinco, poseen una prioridad muy baja y deben ser aceptados pasivamente, todos los riesgos del seis al diez poseen una aceptación activa, los riesgos que son del once al quince deben ser mitigados porque la prioridad es media, para los que están en rangos del dieciséis a veinte la prioridad es alta y deben ser transferidos y por último todos los riesgos ubicados del veintiuno al veinticinco poseen una prioridad muy alta y deben ser evitados en el proyecto.

En las figuras mencionadas, se visualiza de forma óptima estos valores y la relación con cada uno de ellos.

En la figura 5-22 se presenta la clasificación de la estrategia para los riesgos antes mencionada.

Figura 5-22 Clasificación de la estrategia para los riesgos.

Puntaje	Prioridad	Estrategia	Significado de cada estrategia
1 al 5	Muy Baja	Aceptación Pasiva	Aplicar acción correctiva inmediata
6 al 10	Baja	Aceptación Activa	Generar un procedimiento si ocurre el riesgo
11 al 15	Media	Mitigar	Acciones para disminuir la probabilidad y/o impacto
16 al 20	Alta	Transferir	Transferir el riesgo a terceros
21 al 25	Muy Alta	Evitar	Si ocurre, no se continua con el proyecto hasta transferir o mitigar el puntaje

En la tabla 5.1 se presenta el mapa de calor con relacion al impacto en tiempo para el proyecto de diversificación de cartera de clientes.

Tabla 5-1 Mapa de calor/impacto en tiempo

Mapa de calor Tiempo				Impacto en tiempo				
				1	2	3	4	5
				Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
				1 a 2 semanas	2 a 4 semanas	4 a 6 semanas	6 a 8 semanas	>8 semanas
Probabilidad	1	Muy bajo	0 a 10%	1	2	3	4	5
	2	Bajo	10 a 30%	2	4	6	8	10
	3	Medio	30 al 60%	3	6	9	12	15
	4	Alto	60 al 90%	4	8	12	16	20
	5	Muy Alto	90 a 100%	5	10	15	20	25

En la tabla 5.2 se presenta el mapa de calor con relación al impacto en costo para el proyecto de diversificación de cartera de clientes.

Tabla 5-2 Mapa de calor/impacto en costo.

Mapa de calor Costo				Impacto en costo				
				1	2	3	4	5
				Muy bajo >1 millon	Bajo 1 a 3 millones	Medio 3 a 5 millones	Alto 5 a 10 millones	Muy Alto >10 millones
Probabilidad	1	Muy bajo	0 a 10%	1	2	3	4	5
	2	Bajo	10 a 30%	2	4	6	8	10
	3	Medio	30 al 60%	3	6	9	12	15
	4	Alto	60 al 90%	4	8	12	16	20
	5	Muy Alto	90 a 100%	5	10	15	20	25

- **Planificación de la respuesta a los riesgos.**

La planificación de la respuesta a los riesgos se realiza con base en la evaluación de los riesgos identificados. En la figura 5-23, se detallan los riesgos y la respuesta para cada uno de ellos, la cual corresponde a un plan de acción que el equipo debe implementar con el fin de evitar que el riesgo se materialice y de esta forma comprender la probabilidad de que estos se puedan materializar. Con el desarrollo de la matriz de respuesta a los riesgos, se proporciona una visión panorámica de los planes de acción requeridos para este proyecto, con el objetivo de minimizar el impacto negativo durante el desarrollo del proyecto.

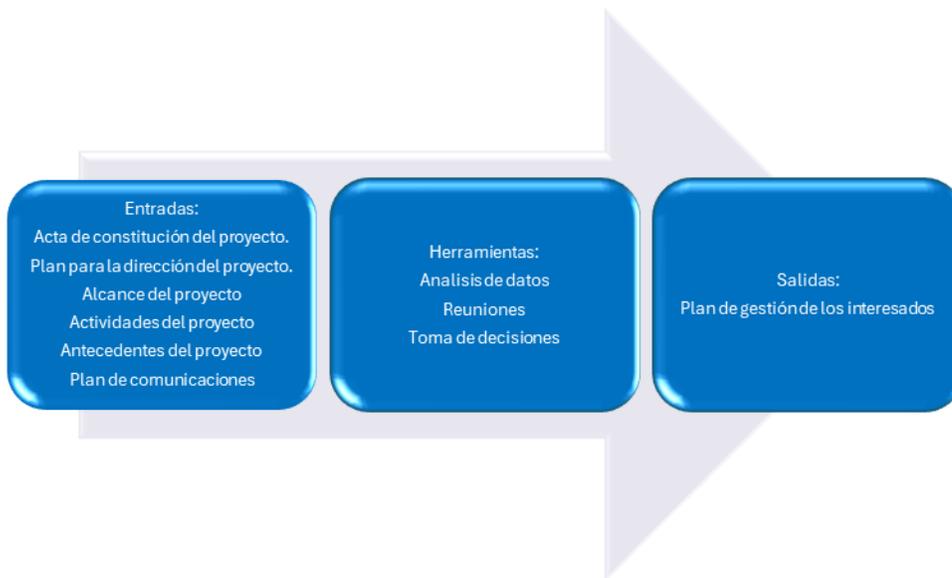
Figura 5-23 Matriz de respuesta de riesgos del proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes.

Características					Probabilidad		Costo			Tiempo			Plan de acción
ID	Categoría	Descripción	Causa	Consecuencia	Porcentaje	Puntaje	Colones	Puntaje	Acción	Semanas	Puntaje	Acción	
1	Interno	Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato.	Incumplimiento de las expectativas de los clientes, debido a la falta de implementación de la lista de requisitos del producto	No lograr la meta definida y dependencia fija ante el cliente principal	10 a 30%	3	>10 millones	10	Aceptación Activa	>8 semanas	10	Aceptación Activa	Intervención inmediata del Gerente general con el equipo del proyecto. Intervención inmediata del gerente general con el cliente en cuestión para rescatar la negociación. Cambio inmediato de asesor comercial para el cliente. Aplicación de medida disciplinaria para el asesor. Seguimiento detallado al cliente por parte del líder del proyecto.
2	Interno	Requisitos adicionales para el producto no planificados	Solicitud nueva del cliente a ultima hora para incluir algún requisito nuevo para el producto, el cual no fue agregado durante el levantamiento de requisitos del producto	Analizar si se puede desarrollar otra mejora en el producto o si se debe suspender la relación comercial	0 a 10%	1	1 a 3 millones	2	Aceptación Pasiva	1 a 2 semanas	1	Aceptación Pasiva	Consultar al gerente general si aprueba una nueva mejora para el producto y el costo asociado al mismo. Esto debe gestionarse en la plantilla de cambios presentados en el proyecto.
3	Interno	Comunicación deficiente durante el proyecto	Incumplimiento del plan de gestión de las comunicaciones para el proyecto	Malas experiencias con los interesados del proyecto, mala imagen de la compañía y del personal a cargo	0 a 10%	1	>1 millón	1	Aceptación Pasiva	1 a 2 semanas	1	Aceptación Pasiva	Reunir al equipo de forma inmediata para revisar que sucede, volver a aclarar las expectativas de comunicación y revisar si es un tema de falta de compromiso o liderazgo en el equipo.
4	Externo	Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos	Solicitud de cliente sobre selección de material no disponible en el país o de un rango de inversión muy alto para el desarrollo del mismo. Aunado a poca disponibilidad en el país de insumos específicos requeridos para el desarrollo.	No lograr desarrollar el producto de acuerdo con las expectativas y requisitos del cliente.	10 a 30%	2	3 a 5 millones	6	Aceptación Activa	2 a 4 semanas	4	Aceptación Pasiva	Analizar si el cliente esta disponible a probar otras opciones similares. Analizar con los proveedores sobre la solicitud de un producto específico para prueba sin orden de compra. Buscar exhaustivamente en el mercado si realmente no existe esa opción que el cliente desea.
5	Externo	Eventos inesperados.	Presencia de desastres naturales, pandemias o crisis economicas a nivel mundial	Suspensión del negocio, caída en las ventas y rentabilidad compleja en la compañía	0 a 10%	1	>10 millones	5	Aceptación Pasiva	>8 semanas	5	Aceptación Pasiva	Ofrecer mejores ofertas a los clientes con el fin de cerrar los contratos lo antes posible

- **Planificación de la gestión de los interesados**

La planificación de la gestión de los interesados es necesaria en el proyecto, porque permite definir la estrategia adecuada para cada grupo de interesados y comprender cuáles son sus expectativas. En el esquema de la figura 5-24 se detallan las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

Figura 5-24 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para la planificación de la gestión de los interesados*



La planificación de la gestión de involucramiento de los interesados tiene como objetivo entender cuál es la posición de cada interesado y cómo se debe intervenir de acuerdo con sus expectativas para ejecutar el proyecto con éxito.

La agrupación de estos de acuerdo con la categoría a la que pertenecen es la siguiente:

Aliados claves: personas con conocimiento en el proyecto y que poseen altas expectativas de este, como resultados exitosos.

Aliados: personas con alto conocimiento en el proyecto, dedicados a brindar soporte y apoyo al proyecto y con capacidad de influir en el éxito de este.

Líder: persona con alto conocimiento del proyecto, sus impactos, e involucrado principal para asegurar el éxito del proyecto.

Apoyo: personas con conocimiento en el proyecto y dedicadas a brindar ayuda en todo lo necesario con el fin de que este tenga resultados exitosos.

En la figura 5-25 se presenta la matriz poder e interés por utilizar para el proyecto, considerando los diferentes grupos de interés antes mencionados. Esta matriz permite entender cuál es el nivel de interés y poder que posee cada grupo en este proyecto de acuerdo con la evaluación de estos con su escala utilizada de la siguiente forma.

Escala de Poder: Valor 5 significa alto poder y valor 1 significa bajo poder.

Escala de Interés: Valor 5 significa alto interés y valor 1 significa bajo interés.

La matriz que está clasificada en cuatro cuadrantes y de acuerdo con nivel de cada grupo con relación al interés y el poder es que estos son ubicados. Es fundamental entender quiénes son los interesados para luego clasificarlos en esta matriz con un orden lógico, ya que no todos poseen las mismas características, de ahí la razón del porque los interesados están agrupados en diferentes categorías.

La ubicación de cada grupo en el cuadrante de mayor afinidad es un proceso clave y de esencial cuidado al realizarlo ya que si un grupo de interesados es ubicado de forma incorrecta, puede repercutir en el éxito del proyecto.

Figura 5-25 Matriz de poder/interés del proyecto de Diversificación de cartera de clientes.



Una vez definidos los grupos de interesados y la matriz de poder e interés, en la figura 5-25 se presenta la matriz de compromiso, ubicada en el cuadro 5-26 la cual muestra de acuerdo con el tipo de interesado cual es el grupo al que pertenece y cuál es su nivel de influencia en cuanto al poder e interés en el proyecto.

Además, esta matriz permite entender cuál es la estrategia por utilizar para cada interesado.

En el caso de los grupos con interés y poder alto en ambos, deben ser gestionados con detalle ya que son personas claves con mucha influencia en el proyecto y que pueden utilizar esa influencia para llevar a cabo con éxito el proyecto o dificultar el desarrollo de este. Los grupos con un poder bajo, pero con un interés alto hay que mantenerlos informados, ya que deben tener claro cuál es el avance del proyecto y hacia donde se dirigen o que se debe ajustar para continuar hacia el rumbo adecuado.

Figura 5-26 Matriz de compromiso del proyecto de Diversificación de cartera de clientes.

Matriz de compromiso								
ID	Interesados	Aliado Clave	Aliado	Líder	Apoyo	Poder	Interés	Estrategia
1	Miembros de la Junta Directiva	X				Alto (5)	Alto (5)	Gestionar con detalle
2	Clientes	X				Alto (5)	Alto (5)	Gestionar con detalle
3	Gerente General		X			Alto (5)	Alto (5)	Gestionar con detalle
4	Departamentos de la organización				X	Bajo (1)	Alto (5)	Mantener informado
5	Equipo de proyecto			X		Bajo (1)	Alto (5)	Mantener informado

Con la estrategia definida para cada interesado, se deben ejecutar acciones específicas para cumplir dicha estrategia. Todas estas acciones se encuentran en la figura 5-27 donde se presentan las acciones por ejecutar según el tipo de interesado. También se especifica quien es el responsable de ejecutar estas acciones para que la estrategia se pueda implementar de manera efectiva. Es necesario, así como se han identificado las acciones, que exista un responsable para ejecutar cada una de ellas, con el fin de que esta persona a cargo vele por la gestión de ese interesado de manera correcta.

Figura 5-27 Acciones a ejecutar por tipo de interesado y responsable a cargo

Acciones a ejecutar por tipo de interesado y responsable a cargo	
Interesados	
<i>Miembros de la Junta Directiva de Alimentos Fresh</i>	
1.	Cumplir con las comunicaciones asignadas para la Junta directiva y la frecuencia establecida de envío de información
2.	Presentar las métricas del proyecto junto con el informe detallado del mismo
3.	Mantener una comunicación activa y proactiva
4.	Realizar las presentaciones de los resultados con carácter ejecutivo, resaltando los datos de mayor relevancia para la junta
5.	Presentar junto con cada informe si han existido riesgos en el proyecto y como se han resuelto para que este continúe de forma
Responsable: Gerente General- Patrocinar del proyecto	
<i>Clientes</i>	
1.	Mantener una relación profesional, estratégica y activa con cada cliente
2.	Ofrecer la asesoría y apoyo necesario para definir el producto a comercializar
3.	Prestar atención a los detalles del proceso de negociación y dar seguimiento específico a cada cliente
5.	Acompañar a los clientes después de firmar los contratos, por medio de un seguimiento activo
6.	Ofrecer al cliente una vez firmado el contrato, productos alternos, mejoras de sus productos o desarrollos de temporada
7.	Aplicar encuestas de evaluación de servicio de parte de los asesores comerciales.
Responsable: Equipo del proyecto	
<i>Gerente General</i>	
1.	Mantener una comunicación activa y proactiva sobre cualquier desviación del proyecto
2.	Entregar los reportes establecidos de acuerdo al canal de comunicación y frecuencia definido
3.	Entregar el informe de indicadores de acuerdo a la frecuencia establecida
4.	Solicitar ayuda siempre que se requiera para no tomar decisiones sin la aprobación de esta posición
5.	Cuando se presente un riesgo, notificar de inmediato y proponer alternativas de solución
6.	Promover la participación del gerente general en las presentaciones de producto con los clientes
Responsable: Líder del proyecto	
<i>Departamentos de la organización</i>	
1.	Involucrar a todos los departamentos necesarios para el desarrollo de productos nuevos o aplicación de mejoras
2.	Escuchar activamente los comentarios de cada departamento acerca del producto en cuestión
3.	Permitir la participación de los departamentos en la presentación del producto al cliente
4.	Ejecutar un seguimiento detallado sobre el avance del proyecto
Responsable: Equipo del proyecto	
<i>Equipo de proyecto</i>	
1.	Mantener reuniones constantemente para mostrar el avance del proyecto
2.	Presentar las métricas del proyecto junto con la evaluación de los objetivos vs el estado real del proyecto
3.	Mantener informado a todo el equipo sobre cambios, ajustes o riesgos presentes en el proyecto
4.	Reunir y capacitar al equipo constantemente para mejorar y fortalecer la comunicación del equipo.
Responsable: Líder del proyecto	

5.4.2.3 Áreas y procesos de ejecución

A continuación, se presentan los procesos de ejecución identificados para el proyecto de diversificación de cartera de clientes.

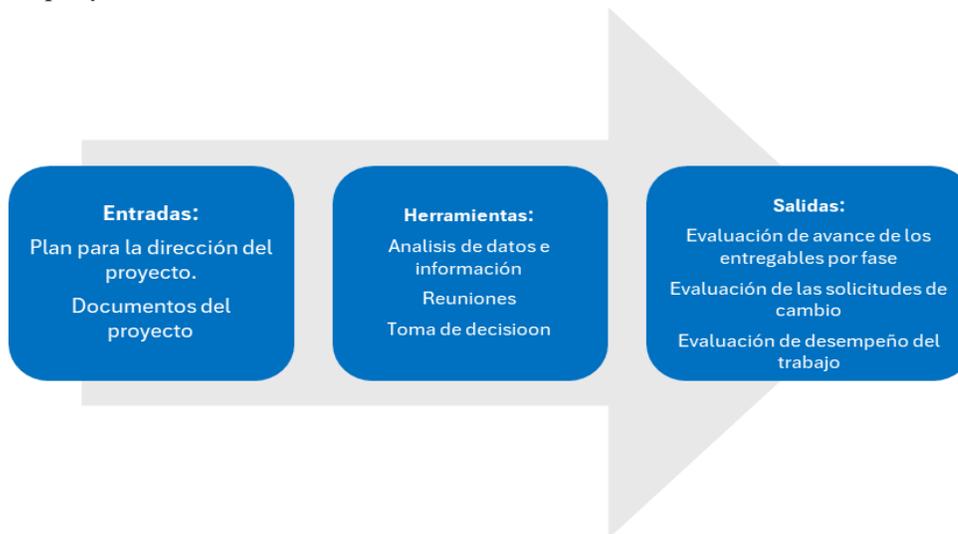
- **Procesos de integración para la ejecución.**

Este proceso está compuesto por dos grupos, primero dirigir y gestionar el trabajo y gestionar el conocimiento del proyecto. Seguidamente se detallan estos dos grupos y cómo se llevará a cabo durante la ejecución del proyecto.

- **Dirigir y gestionar el trabajo**

Para dirigir y gestionar el proyecto se determina el siguiente esquema compuesto por entradas y salidas, este esquema está en la figura 5-28 la cual se presenta a continuación.

Figura 5-28 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.*



Para este proceso, se define que la persona responsable de dirigir y gestionar el trabajo es el líder del proyecto, es necesario que el patrocinador participe asegurando que este proceso se lleve a cabo de la forma correcta.

La dirección y gestión del trabajo del proyecto, debe realizarse en función del plan de gestión propuesto, el cual incluye todos los procesos y los planes necesarios para brindar una guía clara al equipo sobre la gestión de este proyecto.

Para ello, se han creado los procesos de planificación del proyecto, los cuales están descritos a partir de la sección 5.4.2.2. Estos procesos han sido diseñados para orientar al equipo acerca de la gestión del proyecto, logrando que el equipo se adapte que, la dirección y la gestión de todo el trabajo por realizar sea con base en estas planificaciones.

No se permite realizar ningún cambio, a menos que este sea aplicado por medio del proceso de cambios autorizados del proyecto. Si este es aceptado de acuerdo con el proceso escrito, se debe comunicar a todo el equipo para que se mantengan enterados y de esta forma fomentar el trabajo en equipo y la comunicación.

Las salidas de este proceso corresponden a tres evaluaciones las cuales se detallan a continuación:

- **Evaluación de avance de los entregables por fase del proyecto:**

Con esta evaluación se busca entender como está avanzando el proyecto en el proceso de ejecución, se comparan los entregables del proyecto de acuerdo con su fase y se evalúa si este entregable se cumplió o no y el plan de acción a ejecutar, con el fin de ajustar lo necesario para volver a alinear el proyecto, en caso de que el entregable no se haya terminado.

- **Evaluación de las solicitudes de cambio.**

Esta evaluación se busca entender cuáles son las solicitudes de los cambios que han sido solicitadas, cuales aceptadas y cuales rechazadas durante el proceso de ejecución del proyecto. Una vez que se agregan las solicitudes recibidas, se debe indicar si este fue aceptado o rechazado

y posterior a ello, si fue aceptado detallar el resumen del cambio para entender cómo afectaría esto en el proyecto y si hay que realizar algún ajuste.

- **Evaluación de desempeño del trabajo.**

Como parte de las salidas del proceso de dirigir y gestionar el proyecto está la revisión del desempeño del trabajo. esta se basa en el evaluación de los tableros que fueron diseñados para este proyecto, con el fin de entender cómo va avanzando este con relación a la captación de clientes nuevos, ventas, prospectos, etc.

Se busca que con la aplicación de estas evaluaciones se pueda ir evaluando conforme se ejecuta el proyecto si este va cumplimiento con lo estipulado o si se debe ajustarse para actuar lo antes posible y alienar nuevamente el proyecto con las expectativas. Así mismo evaluar el desempeño del equipo del proyecto y entender si están cumpliendo con sus responsabilidades.

Para la implementación de estas tres evaluaciones se desarrolla la plantilla para dirigir y gestionar el trabajo la cual debe ser revisada y completada con una frecuencia semanal y el responsable de realizar esta acción es el líder del proyecto. Dicha plantilla se presenta en la figura 5-29, que se detalla a continuación.

Figura 5-29 *Plantilla para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto*

Plantilla para dirigir y gestionar el proyecto									
Entregables		Solicitudes de cambio					Revisión del desempeño del trabajo		
Etapa	Entregable esperado por etapa	C/NC	Plan de acción	Numero de solicitud recibida	Aceptado/Rechazado	Resumen de cambio (Completar solo si el cambio fue aceptado)	Revisión de los tableros de control	Revisión de las plantillas	Acciones correctivas
1. Selección de mercado	Informe de selección de mercado que incluye datos del gremio, posición de la competencia, tendencias en el mercado								
	Informe de oportunidades del negocio hacia donde debe dirigirse el proyecto								
2. Definición de clientes y planteamiento de estrategias	Perfil detallado de los prospectos								
	Definición de las estrategias de mercadeo y ventas que incluyen tácticas específicas que permita llegar a los clientes de mayor impacto								
3. Ejecución y captación de clientes propuestos	Lista de clientes potenciales contactados e interesados en la relación comercial								
	Registro de iteraciones y seguimiento de cada cliente								
	Informes de progreso en la captación de cada cliente								
4. Desarrollo de productos a comercializar	Lista de productos desarrollados o mejorados para cada cliente								
	Descripción detallada de los productos a comercializar o a mejorar de acuerdo a la necesidad del cliente								
	Entrega de fichas técnicas de los productos a cada cliente								
5. Presentación de productos y cierre de contrato	Registro de reuniones de presentación y prueba de productos a clientes								
	Contratos firmados por clientes								
6. Seguimiento y acompañamiento a clientes	Cronograma de actividades y reuniones de seguimiento para cada cliente								
	Informe de seguimiento que documenten la atención presentada a cada cliente incluyendo comentarios o necesidades presentadas post contrato para cada cliente.								
7. Presentación de resultados y cierre	Informe de resultados que incluye datos de ventas, rentabilidad y otros indicadores claves								
	Documentación de lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos comerciales								

- **Gestionar el conocimiento del proyecto**

El proceso para gestionar el conocimiento del proyecto se desarrolla con el objetivo facilitar la creación, almacenamiento y aplicación de los conocimientos adquiridos durante la ejecución del proyecto. En la figura 5-30 se visualiza el esquema de entrada y salidas de este proceso.

Figura 5-30 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para gestionar el conocimiento del proyecto.*



El desarrollo de este proceso busca que toda la información referente a experiencias y datos claves del proyecto estén disponibles y accesibles para todo el equipo, logrando mantenerse al día con la información.

Para ello, se debe manejar una carpeta llamada “Conocimiento del proyecto”, la cual está compuesta por cinco carpetas adicionales las cuales referenciarán a cada una de las etapas del proyecto y una carpeta general la cual tendrá información relevante para el proyecto. En estas

carpetas las cuales se encuentran ubicadas en el apéndice 8.7 se debe incluir la siguiente información:

1. Información general del proyecto: En esta carpeta se debe incluir la información del acta de constitución del proyecto, los planes de gestión, cronograma, presupuesto, la matriz de la gestión de interesados, así como el resto de información y plantillas asociadas al proyecto.
2. Lecciones aprendidas en cada etapa: Los asesores comerciales deben agregar información de las todas lecciones aprendidas de acuerdo con el desarrollo del proyecto. Esta información debe ser cargada en un documento de Word y con un mismo formato para efectos de estandarización.
3. Base de datos con la información de la selección del mercado y lista de prospectos: Se debe agregar esta información en la carpeta de la etapa que corresponda, para que esté disponible para todo el equipo.
4. Información técnica de los productos desarrollados: Según la carpeta se debe agregar la información técnica de los productos desarrollados, las fichas técnicas de cada producto, más su formulación, principales consideraciones a la hora de desarrollar el producto y el nombre del cliente al que fue entregado el producto.
5. Casos de éxito en el proyecto: Los asesores comerciales deben exponer a todo el equipo los casos de éxito que cada uno tenga durante la ejecución del proyecto, estos casos de éxito deben expuestos acompañados de una presentación y esta presentación debe ser cargada a las carpetas de acuerdo con la fase en la que haya existido el caso de éxito.

El responsable de asegurarse de que la información se esté cargando de forma correcta en las carpetas es uno de los asesores comerciales y, que, el líder del proyecto defina.

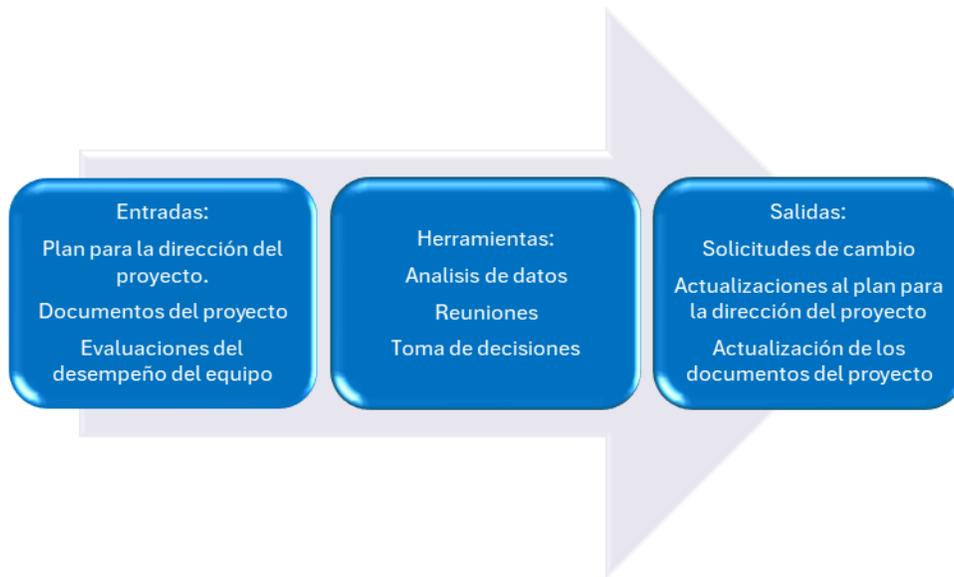
- **Procesos de recursos para la ejecución.**

Dentro de los procesos de recursos para la ejecución, se tiene el proceso de dirigir al equipo de proyecto, el cual es fundamental para que el equipo sea liderado y guiado de la forma adecuada para permitir de esta forma el cumplimiento de los objetivos del proyecto de una forma fácil y eficiente.

- **Desarrollar y Dirigir al equipo del proyecto.**

Para el proceso de desarrollar y dirigir el equipo de proyecto, se presenta en la figura 5-31 cuáles son las entradas y salidas utilizadas para este proceso. Dentro de este proceso se explica cómo debe ser desarrollado y dirigido el equipo de proyecto y quién es el responsable de ello.

Figura 5-31 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para desarrollar y dirigir al equipo del proyecto.*



Para el desarrollo del equipo de proyecto, de acuerdo con lo establecido en la sección 5.2 del presente capítulo. Se definen cuáles son las responsabilidades que debe tener cada uno de los miembros que componen el equipo de proyecto. En el cuadro 5-32 se presenta un resumen de las responsabilidades mencionadas, con el fin de entender quién es la persona responsable y adecuada

de llevar a cabo esta función de acuerdo con las competencias que este posee y las habilidades desarrolladas.

En dicha figura, se presentan las responsabilidades que pertenecen al patrocinador del proyecto, las cuales ejecutará el Gerente General de la compañía como patrocinador del proyecto, ya que es esta persona quien posee las características necesarias para poder brindar el apoyo para que el proyecto avance.

Para la posición de líder del proyecto, se ha seleccionado el Gerente Comercial, quien que en la sección 5.2.1 de las competencias del equipo de proyecto, se ha establecido que se debe analizar el perfil para mejorar las habilidades y competencias para llevar a cabo el proyecto, ya que esta posición requiere un mayor involucramiento y compromiso para llevar a cabo el proyecto.

Por último, el equipo del proyecto está conformado por el líder del proyecto y los asesores, se presentan las responsabilidades específicas para estos últimos, quienes son los encargados de ejecutar las acciones del proyecto. Es importante aclarar que acorde a la preparación de estos asesores, existe la posibilidad en caso de necesitarlo de que el asesor con mayor preparación y conocimiento pueda asumir una figura de supervisor en el proyecto, esto con el fin de que sea un apoyo para los demás asesores, a como un refuerzo para el líder del proyecto, con el objetivo de llevar a cabo el proyecto con éxito.

Figura 5-32 *Responsabilidades de los miembros del proyecto*

Patrocinador del proyecto	Líder del proyecto	Equipo del proyecto
Definir las metas del proyecto	Analizar las nuevas oportunidades negocio y nuevos clientes para la compañía	Ejecutar el proyecto de acuerdo con sus etapas
Definir los requerimientos del proyecto	Definir los indicadores y métricas del proyecto	Brindar los resultados de las etapas ejecutadas, así como los clientes nuevos captados
Definir el presupuesto del proyecto	Controlar las métricas, indicadores y resultados de informe del proyecto	Mantener una relación estratégica y atenta con los clientes nuevos y prospectos
Revisar los cambios que se presenten durante el proyecto	Controlar los recursos del proyecto. Definir los riesgos del proyecto	Coordinar con los demás departamentos los procesos a realizar para el desarrollo de productos nuevos
Revisar las métricas e informes mensuales sobre el estatus del proyecto	Velar por el cumplimiento de los entregables de acuerdo con las fechas establecidas	Presentar los productos a los clientes
Apoyo total al equipo de proyecto en situaciones críticas o cuando se requiera	Mantener al equipo comprometido y motivado	Atender las solicitudes de cambio o ajustes de los clientes
Disponibilidad total para reuniones y atención del equipo del proyecto	Presentar los resultados semanales y mensuales	Coordinar la aplicación de las mejoras en los productos
Aprobar los cambios que se presenten durante el proyecto	Brindar el apoyo necesario al equipo de proyecto	Entregar los contratos firmados por el cliente para iniciar el proceso de venta
	Analizar y procesar los cambios que se presenten durante el proyecto	Entregar a los departamentos involucrados, las fechas de salida de productos para la coordinación de la producción y las entregas
		Brindar un seguimiento oportuno y específico a los clientes
		Analizar nuevas oportunidades de negocio

Para dirigir el equipo del proyecto, se ha definido al Gerente Comercial quien es el líder del proyecto deberá liderar al equipo con el objetivo de que este sea guiado en el camino adecuado para llevar a cabo el proyecto de forma exitosa.

El líder del proyecto debe trabajar en poseer todas las habilidades necesarias para motivar, inspirar y dirigir al equipo, en la sección 5.2 del presente documento se describen las competencias requeridas para el proyecto, dentro de estas se explica que el punto 5.2.1 las competencias que,

debe desarrollar el líder del proyecto. Dentro de ellas el manejo de las habilidades blandas para ejecutar su función como líder de proyecto.

Para manejar una comunicación adecuada, se deben organizar reuniones uno a uno con todo el equipo del proyecto, con el fin de escuchar que necesidades tiene el personal, retroalimentar sobre el desempeño a la fecha, motivar sobre lo bueno que han realizado y mostrar las oportunidades de mejora. Es responsabilidad del líder del proyecto, agendar todas estas sesiones y estas deben realizarse una vez al mes en diferentes fechas para que el equipo no sienta la actividad como parte de la rutina, sino más bien una actividad que saca al personal de la rutina diaria. Todas estas reuniones deben ser presenciales.

Las expectativas deben estar establecidas y claras para todo el equipo de proyecto, estas expectativas deben ser definidas y comunicadas al equipo antes de iniciar el proyecto. Debe existir un documento con la lista de expectativas por cada posición con relación al rol de trabajo, metas esperadas, forma de trabajo, horario, etc., estas deben ser explicadas y entregadas a cada miembro.

Este documento debe ir firmado por parte del líder y de los asesores para que garanticen que tiene claro cuál es la función de cada uno de ellos en el proyecto.

Como parte de la motivación, el líder del proyecto debe aplicar un programa de compensación y reconocimiento para los miembros del equipo de proyecto. Este programa debe ser aplicado a todo el equipo y se debe reconocer cada vez que exista un caso de éxito en el proyecto, cada vez que las etapas se cumplan de acuerdo con las fechas estimadas y cada vez que exista un contrato nuevo, el cual sume a la meta. Es necesario que el equipo tenga claro de que consta este programa y que sienta apoyo por parte del líder para que tenga éxito.

Para la motivación y desarrollo del equipo, es necesario que se organicen una vez al mes actividades de integración de equipo, estas actividades deben llevarse a cabo dentro de las

instalaciones de la compañía y la intención es poder crear dinámicas, compartir con el equipo, liberar al equipo una vez a la semana, en un rango de una a dos para hacer estas dinámicas de trabajo en equipo.

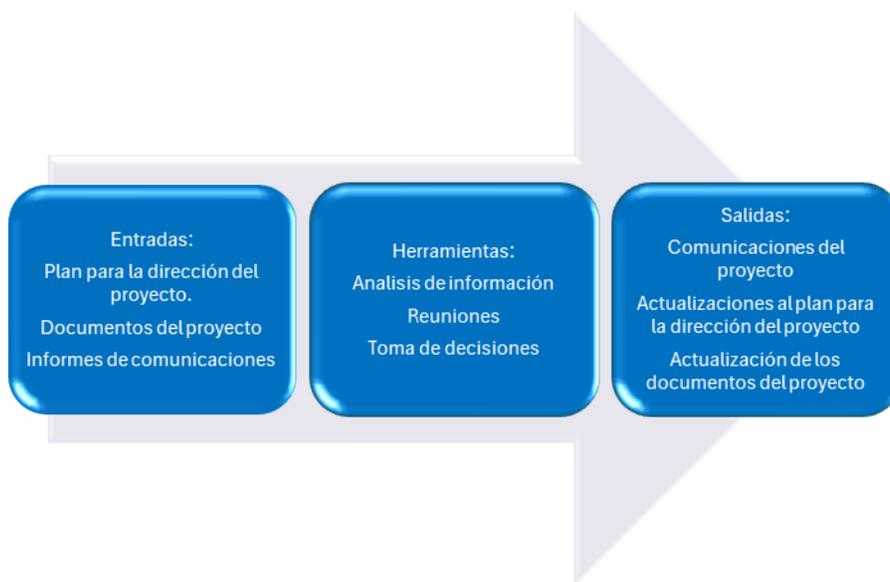
Toda toma de decisiones debe ser realizada únicamente por el líder del proyecto y en cada sesión de uno a uno, se debe recalcar esto al equipo del proyecto, para mantener una comunicación fluida y evitar que haya roces entre el equipo.

El conjunto de estas acciones para dirigir al equipo proporcionara una unión en el equipo y un sentido de pertenencia al proyecto y de respuesta al líder, lo cual facilita el desarrollo del proyecto y el camino hacia el éxito.

- **Proceso de comunicaciones para la ejecución.**

Los procesos de comunicación desempeñan un papel esencial en la ejecución del proyecto al guiar la implementación efectiva de las comunicaciones. En el esquema de la figura 5-33 se presentan las entradas y salidas por utilizar en la gestión de las comunicaciones.

Figura 5-33 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para gestionar las comunicaciones durante el proceso de ejecución.*



- **Gestión de las comunicaciones**

La gestión de las comunicaciones se debe trabajar con base en el plan de gestión de comunicaciones anteriormente desarrollado. Este plan detalla su estructura, identifica las partes interesadas involucradas del proyecto y establece la información a comunicar. Dicha información se basa en informes que deben ser compartidos con una frecuencia definida según la categoría a la que pertenece cada interesado, especificando los medios de comunicación permitidos, el contenido de cada comunicación autorizada y las personas responsables de ejecutar cada una de estas comunicaciones.

Para el desarrollo de este proceso, en la figura 5-34 se encuentra la matriz de comunicaciones del proyecto. La cual será una guía clara durante la ejecución. Esta matriz reúne la información más relevante para el control y la gestión de las comunicaciones. Permite entender por cada tipo de interesado, cuáles son los requisitos de comunicación, el tipo de comunicación, el medio y frecuencia de comunicación y el emisor de cada mensaje. Todo el equipo debe gestionar con base en la matriz para evitar algún dato olvidado o alguna comunicación ineficiente durante el proyecto.

Todos los informes comunicados del proyecto deben estar compartidos en una carpeta digital de la información general del proyecto, ya que es necesario llevar la trazabilidad de la información que ha sido comunicada durante la ejecución del proyecto.

Por último, es importante que el líder del proyecto este consultando de forma mensual a los interesados sí los informes entregados son relevantes para cada uno y sí realmente les aporta información de acuerdo con la estructura de estos, para recibir retroalimentación acerca de la estructura de informes y sí es necesario realizar algún ajuste o cambio para que la información enviada sea la adecuada. Para realizar algún cambio en la estructura del informe, debe ser aprobado

por el patrocinador del proyecto y debe ser aprobado de acuerdo con el procedimiento de gestión de cambios.

Figura 5-34 *Matriz de comunicaciones*

Matriz de Comunicaciones						
Interesado	Requisitos de comunicación	Estrategia a utilizar	Tipo de comunicación	Medio de comunicación	Frecuencia de comunicación	Emisor
Junta Directiva	Avance, cambio, decisión, resultado, cierre	Comunicación constante	Comunicación formal	Correo electrónico, reuniones presenciales	Mensual	Patrocinador del proyecto
Gerente General	Avance, cambio, decisión, resultado, cierre	Comunicación constante	Comunicación formal e informal	Correo electrónico, llamadas telefónicas, reuniones presenciales, reuniones virtuales, mensaje texto whatsapp	Semanal	Líder del proyecto
Departamentos de la compañía	Avance, cambio, decisión, resultado, cierre	Comunicación constante	Comunicación formal e informal	Correo electrónico, llamadas telefónicas, reuniones presenciales, reuniones virtuales, mensaje texto whatsapp	Semanal	Equipo del proyecto
Clientes	Avance, cambio, decisión, resultado	Comunicación necesaria	Comunicación formal	Correo electrónico, llamadas telefónicas, reuniones presenciales, reuniones virtuales, mensaje texto whatsapp	Semanal	Líder y equipo del proyecto
Equipo de proyecto	Avance, cambio, decisión, resultado	Comunicación constante	Comunicación formal e informal	Reuniones presenciales	Diaria	Líder del proyecto

Significado de la matriz

1. Requisitos de la Comunicación:

Avance: Permite conocer el progreso que lleva el proyecto a la fecha. Permite entender si los objetivos planteados están siendo completados de acuerdo a lo solicitado en el proyecto.

Cambio: Con relación a todo ajuste necesario a realizar en el proyecto, de acuerdo a lo planteado inicialmente en el alcance y los requerimientos.

Decisión: Relacionado con la toma de decisiones específicas para el proyecto, la toma de decisiones pueden ir con relación al proyecto o algún requisito solicitado por alguno de los interesados.

Resultado: Demuestra las acciones obtenidas de la aplicación del alcance y los requisitos de proyecto. Demuestra las acciones después de un cambio ejecutado en el proyecto.

Cierre: Todo aspecto relacionado con el fin del proyecto.

2. Estrategias de comunicación

Comunicación Constante: Mantener una comunicación con una frecuencia alta, que permita una comunicación fluida y rápida para avanzar con el proyecto.

Comunicación Necesaria: Mantener informados a las partes interesadas del proyecto de manera general, sino de acuerdo a sus intereses.

3. Tipos de comunicación

Comunicación Formal: Comunicación realizada por medios de comunicación autorizados, los cuales mantiene un registro de evidencia de la información brindada.

Comunicación Informal: Comunicación realizada personalmente entre los interesados, no existe evidencia y es utilizada solo en caso de emergencia.

4. Medios de comunicación

Correo electrónico: correo electrónico de la compañía, es el único autorizado.

Llamadas telefónicas: Llamadas telefónicas dentro del horario laboral, puede ser ejecutadas por medio del teléfono de la compañía y de los celulares autorizados.

Reuniones presenciales: Eventos programados con anticipación por los responsables y los cuales serán llevados a cabo en las oficinas autorizadas.

Reuniones virtuales: Eventos programados con anticipación por los responsables y los cuales serán llevados a cabo por medio de las plataformas autorizadas.

Mensajería de texto por whatsapp: Mensajes de texto o audios con contenido específico sobre alguna consulta o comentario rápido por conversar.

- **Procesos de riesgos para la ejecución.**

A continuación, se presentan los procesos de riesgos para la ejecución del proyecto. Es necesario que se cuente con una implementación de la respuesta a los riesgos para dicho proyecto con el objetivo de tener al equipo preparado ante cualquier eventualidad no deseada. En la figura 5-35 se detallan las entradas y salidas de este proceso.

Figura 5-35 Esquema de entradas, herramientas y salidas para la implementación de respuesta a los riesgos durante el proceso de ejecución.



- **Implementación de la respuesta de los riesgos.**

La planificación de la respuesta a los riesgos del proyecto se presenta consolidada en la matriz de riesgos. Esta matriz permite entender cuál es la categoría a la que pertenecen cada uno de los riesgos existentes, la causa y consecuencia de cada riesgo, el porcentaje de probabilidad el impacto en costo y tiempo, la estrategia por utilizar y el plan de acción el cual constituye la respuesta al riesgo.

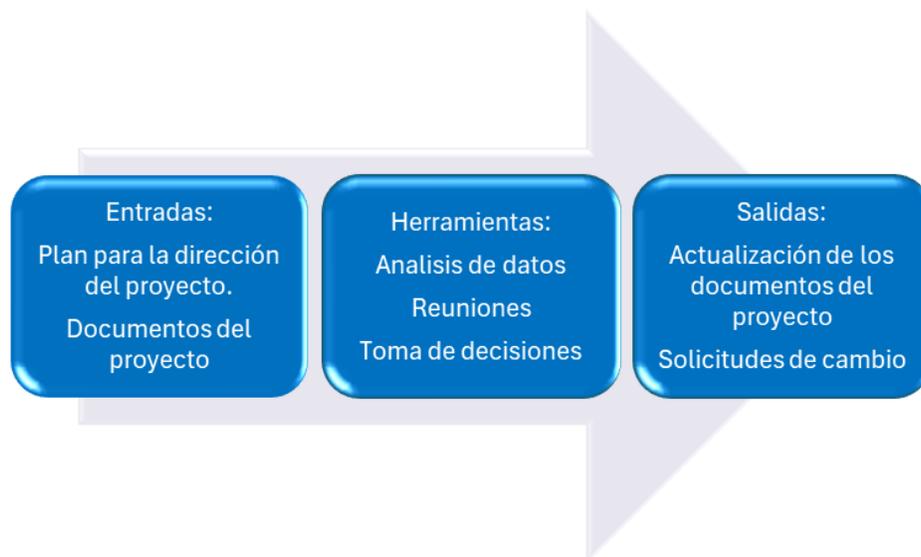
La respuesta al riesgo la cual se presenta en el plan de acción conforma una serie de acciones que permite entender cómo debe ser abordado ese riesgo. Es estrictamente necesario que

el equipo se apegue al plan de acción a ejecutar durante la materialización de algún riesgo. En caso de que las acciones propuestas no sean suficientes para atender el riesgo presente. Es necesario que el equipo analice otro plan de acción o fortalezca las acciones de este. En caso de realizar algún cambio en el proyecto a raíz de la necesidad de una respuesta diferente al riesgo, se debe presentar este cambio ante el procedimiento de cambios autorizado para el proyecto.

- **Procesos de interesados para la ejecución.**

El manejo de los interesados de un proyecto es fundamental para el desarrollo exitoso de este. En la figura 5-36 se presenta cuáles son las entradas y salidas a utilizar para este proceso de interesados durante la ejecución del proyecto. Con el fin de gestionar de forma adecuada la participación de los interesados del proyecto.

Figura 5-36 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para la gestión de la participación de los interesados en el proceso de ejecución.*



- **Gestión de la participación de los interesados**

Este plan de gestión de la participación de los interesados envuelve información acerca de quienes son los interesados y a que grupo pertenecen con el objetivo de entender cómo deben ser gestionados, de acuerdo con el nivel de interés y poder con el que cada uno de ellos han sido

clasificado. Es necesario que el equipo ejecute la matriz de compromiso ubicada dentro del plan y aplique las acciones de acuerdo con el tipo de interesado, las cuales se presentan en la figura 5-37.

Estas acciones por ejecutar por cada grupo de interesados tienen un responsable asignado el cual debe velar por la ejecución de estas. Es fundamental que el equipo respete y aplique estas acciones con el objetivo de gestionar a los interesados de acuerdo con sus expectativas.

Es necesario recalcar que en caso de que se requiera algún cambio en el plan de gestión o en las acciones por ejecutar por cada grupo de interesados, deben ser aplicadas de acuerdo con el proceso de cambios autorizado para el proyecto. De lo contrario no será aplicado.

Figura 5-37 Acciones por interesado

Acciones a ejecutar por tipo de interesado y responsable a cargo	
Interesados	
<i>Miembros de la Junta Directiva de Alimentos Fresh</i>	
1.	Cumplir con las comunicaciones asignadas para la Junta directiva y la frecuencia establecida de envío de información
2.	Presentar las métricas del proyecto junto con el informe detallado del mismo
3.	Mantener una comunicación activa y proactiva
4.	Realizar las presentaciones de los resultados con carácter ejecutivo, resaltando los datos de mayor relevancia para la junta directiva
5.	Presentar junto con cada informe si han existido riesgos en el proyecto y como se han resuelto para que este continúe de forma exitosa
Responsable: Gerente General- Patrocinar del proyecto	
<i>Cientes</i>	
1.	Mantener una relación profesional, estratégica y activa con cada cliente
2.	Ofrecer la asesoría y apoyo necesario para definir el producto a comercializar
3.	Prestar atención a los detalles del proceso de negociación y dar seguimiento específico a cada cliente
5.	Acompañar a los clientes después de firmar los contratos, por medio de un seguimiento activo
6.	Ofrecer al cliente una vez firmado el contrato, productos alternos, mejoras de sus productos o desarrollos de temporada
7.	Aplicar encuestas de evaluación de servicio de parte de los asesores comerciales.
Responsable: Equipo del proyecto	
<i>Gerente General</i>	
1.	Mantener una comunicación activa y proactiva sobre cualquier desviación del proyecto
2.	Entregar los reportes establecidos de acuerdo al canal de comunicación y frecuencia definido
3.	Entregar el informe de indicadores de acuerdo a la frecuencia establecida
4.	Solicitar ayuda siempre que se requiera para no tomar decisiones sin la aprobación de esta posición
5.	Cuando se presente un riesgo, notificar de inmediato y proponer alternativas de solución
6.	Promover la participación del gerente general en las presentaciones de producto con los clientes
Responsable: Líder del proyecto	
<i>Departamentos de la organización</i>	
1.	Involucrar a todos los departamentos necesarios para el desarrollo de productos nuevos o aplicación de mejoras
2.	Escuchar activamente los comentarios de cada departamento acerca del producto en cuestión
3.	Permitir la participación de los departamentos en la presentación del producto al cliente
4.	Ejecutar un seguimiento detallado sobre el avance del proyecto
Responsable: Equipo del proyecto	
<i>Equipo de proyecto</i>	
1.	Mantener reuniones constantemente para mostrar el avance del proyecto
2.	Presentar las métricas del proyecto junto con la evaluación de los objetivos vs el estado real del proyecto
3.	Mantener informado a todo el equipo sobre cambios, ajustes o riesgos presentes en el proyecto
4.	Reunir y capacitar al equipo constantemente para mejorar y fortalecer la comunicación del equipo.
Responsable: Líder del proyecto	

5.4.2.4 Áreas y procesos de monitoreo y control para la propuesta

Para el grupo de procesos de monitoreo y control, se busca desarrollar cuatro procesos los cuales generaran información que permita la recolección de los datos de como avanza el proyecto con el fin de monitorear el trabajo de este durante su ejecución y luego proceder a revisar los datos, compararlos con lo esperado y de esta forma controlar el desarrollo del proyecto con el objetivo de entender si el proyecto está cumpliendo de acuerdo con lo planificado o si está saliendo de ello. Es fundamental entender si algo se encuentra fuera de lo planificado para que el responsable a cargo pueda volver a alinear el proyecto o entender que pasa para aplicar los cambios necesarios y que el proyecto pueda continuar de acuerdo con sus objetivos.

El responsable de monitorear y controlar el proyecto es el líder del proyecto, este deberá con una frecuencia semanal o de acuerdo a la necesidad del proyecto monitorear el desempeño del proyecto, con la información de las plantillas y tableros de control, podrá revisar y analizar los datos con el fin de entender cómo se están comportando los tableros del proyecto, de acuerdo con lo planificado, si existe alguna solicitud de cambio o si a nivel de control general del proyecto existe alguna diferencia entre lo planeado y lo realmente obtenido.

Para el caso del proceso de monitoreo y control del proyecto en las etapas iterativas, anteriormente en el ciclo de vida se ha definido la frecuencia de la gestión de dichas etapas, la cual es diaria, una vez que inicien estas etapas, el líder del proyecto debe reunirse con todos sus asesores al inicio y final de cada día con el objetivo de evaluar lo planeado para el día y lo realmente obtenido y de esta forma que el líder pueda apoyar al equipo si algo no funcionó de acuerdo con lo esperado, para el monitoreo y el control de estas etapas se desarrollan las plantillas dos plantillas las cuales se explicaran más adelante. Las cuales permitirán entender y al líder si los asesores están cumpliendo con lo solicitado en cada etapa y al mismo tiempo durante este control, en caso de que

alguna no se esté ejecutando de forma correcta aplicar los cambios necesarios para alinear nuevamente al equipo. Estas etapas son críticas, por lo tanto, debe existir este monitoreo y control detallado para accionar antes que el proyecto tome otro camino.

A continuación, se detallan los cuatro procesos seleccionados, los cuales son en la integración del proyecto, el monitoreo y control del desempeño del proyecto, control de los procesos de naturaleza iterativa del proyecto y procesos de control de cambios.

Y para el monitoreo y control de las áreas de conocimiento con relación al alcance, cronograma, costos, recursos, comunicaciones, riesgos e interesados, se ha desarrollado una plantilla para el control general del proyecto. A continuación, se detallan cada uno de estos procesos.

- **Procesos de integración para el monitoreo y control del proyecto.**

Para los procesos de integración del proyecto en la etapa de monitoreo y control del proyecto, se presentan tres controles los cuales están acompañados de plantillas y tableros con indicadores que permiten el control y monitoreo durante el proyecto. Para este proceso se presenta en la figura 5-38 el esquema de entradas y salidas a utilizar para este proceso.

Figura 5-38 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para la integración durante el proceso de monitoreo y control.*



- **Monitoreo y control del desempeño del proyecto.**

Para el proceso de monitoreo y control del desempeño del proyecto, se han desarrollado cuatro tableros de control. Estos cuatro tableros proveen información acerca del avance que va obteniendo el proyecto durante su ejecución con relación a las ventas, cantidad de clientes, contratos y prospectos del proyectos. A continuación, se detalla estos cuatro tableros.

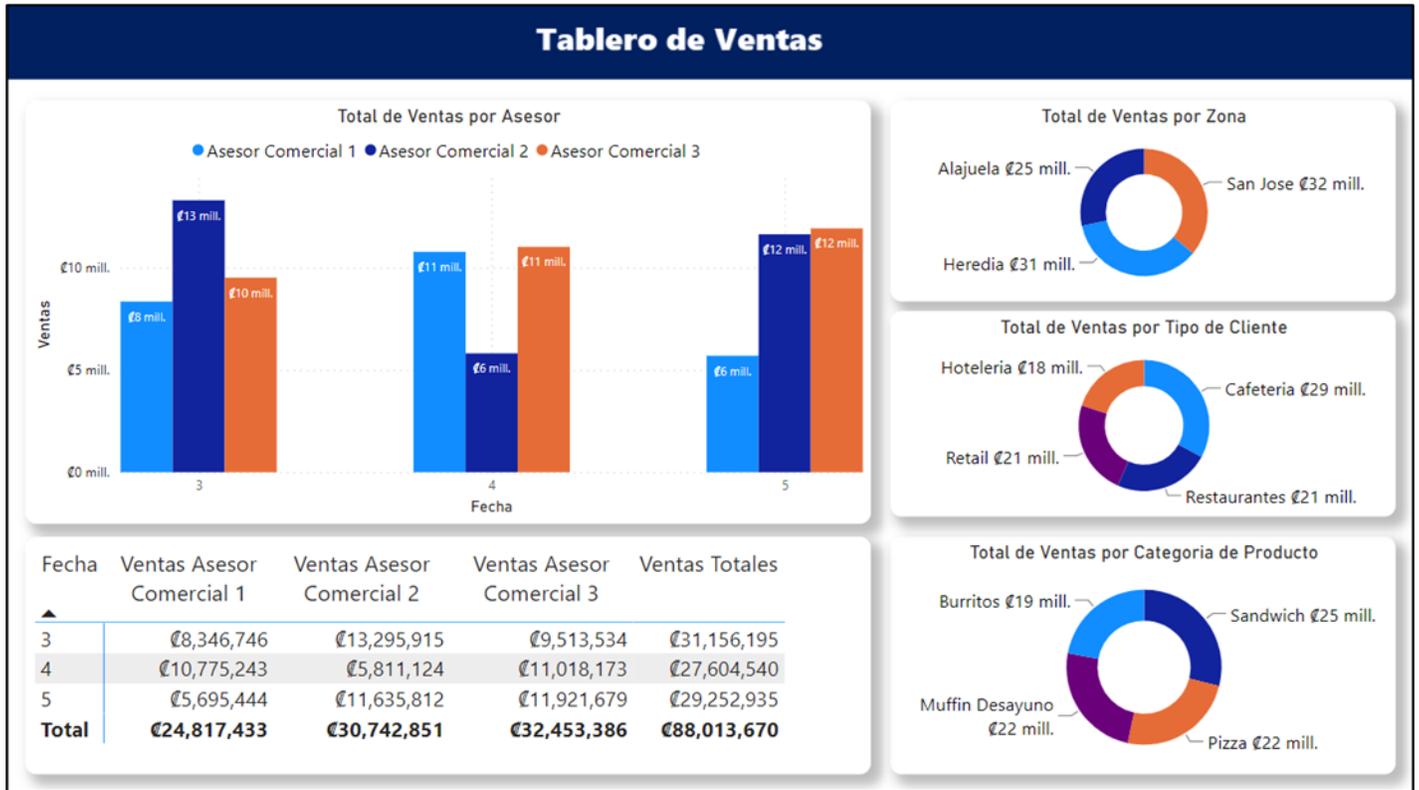
- **Tablero de control de ventas del proyecto.**

El tablero de ventas se desarrolla con el objetivo de medir el total de ventas por mes que lleva el proyecto. A mismo la cantidad de ventas por mes realizada por cada asesor comercial.

Como parte de los indicadores de este tablero, se mide también la cantidad de ventas por zona, teniendo mapeadas las zonas del GAM más relevantes como lo son San José, Alajuela y Heredia. El total de ventas por tipo de cliente, sí son clientes de *Hotelería*, *Cafeterías*, *Retail* o restaurantes con el fin de entender cuál tipo de cliente está presentado mayor participación en relación con las ventas. Y como último indicador se tiene el total de ventas por categoría de producto, esto con el fin de entender cuál es el producto de mayor relevancia para los clientes y cual están comprando más.

En la figura 5-39 se encuentra el tablero de control de ventas del proyecto. Este tablero el cual contiene la información mencionada será la herramienta de monitoreo para el líder del proyecto, así como para los interesados del proyecto. El tener un control del estado de las ventas confirme avance el proyecto permitirá entender sí el equipo está cerca de lograr los objetivos y las metas propuestas o sí debe alinearse en el camino.

Figura 5-39 Tablero de control de ventas del proyecto



○ **Tablero de control de clientes del proyecto.**

Este tablero está compuesto por cuatro gráficos. El gráfico principal detalla la cantidad de clientes adquiridos por cada asesor mensualmente, proporcionando una visión clara de la eficiencia de cada asesor en el proceso de capacitación de clientes. También incluye un gráfico que muestra la distribución de clientes de acuerdo con la zona, permitiendo identificar las áreas con mayor concentración de clientes. Además, presenta el gráfico de cantidad de clientes por tipo para visualizar las oportunidades de negocio en relación con las áreas de mayor actividad para el negocio y por último se incluye el gráfico que desglosa la cantidad de clientes por producto, con el fin de identificar la preferencia de los clientes con relación a los productos que ofrece la compañía. Este tablero se encuentra ubicado en la figura 5-40 y el forma parte de los procesos de monitoreo y control del desempeño del proyecto para que el equipo pueda entender como está caminando el proyecto, cual asesor posee mejor rendimiento y poder nivelar criterios y buenas prácticas que permitan alinear a todo el equipo en búsqueda del objetivo final.

Figura 5-40 *Tablero de control de clientes del proyecto.*



- **Tablero de control de contratos del proyecto**

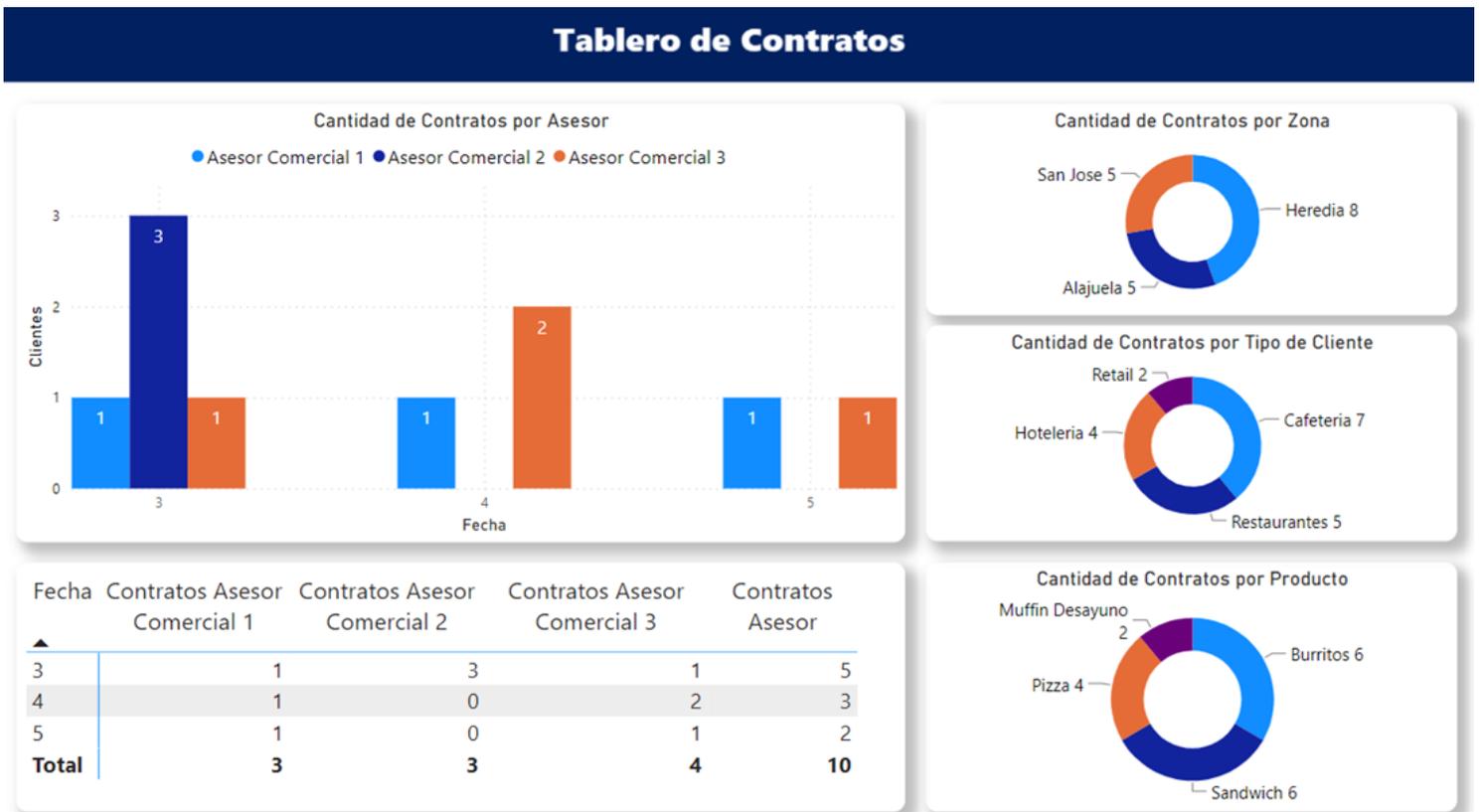
El tablero de control de contratos se encuentra ubicado en la figura 5-41 Este tablero está compuesto por un gráfico que muestra la cantidad de contratos cerrados por cada asesor. Aunque ya se han establecido clientes fijos que están representando las ventas, es necesario tener un registro los contratos firmados, un requisito vital para el proyecto. El poder observar la de contratos firmados y compararla con la cantidad de clientes proporciona una trazabilidad del seguimiento que deben tener los asesores con sus clientes para finalizar el proceso y garantizar que cada cliente haya firmado el contrato.

Adicional, la cantidad de contratos se presenta también desglosada por zona y tipo de cliente como hotelería, cafetería, *Retail* y restaurantes. Esto ofrece una visión detallada de cómo se distribuyen los contratos en las diferentes áreas del negocio.

Por último, se incluye un gráfico que muestra cuantos contratos por producto se han cerrado con el fin de entender donde hay menor seguimiento con relación a los contratos firmados de los clientes y poder abordar estos detalles antes de concluir el proyecto.

Este tablero de control de contratos es una herramienta clave para los procesos de monitoreo y control, ya que de acuerdo con su diseño permite que todo el equipo comprenda de forma fácil como está avanzando el proyecto y cuál de todos los asesores posee mejor desempeño, con el objetivo de que el equipo pueda nivelar los criterios y compartir buenas prácticas que permitan llevar el proyecto hacia el éxito.

Figura 5-41 Tablero de contratos del proyecto

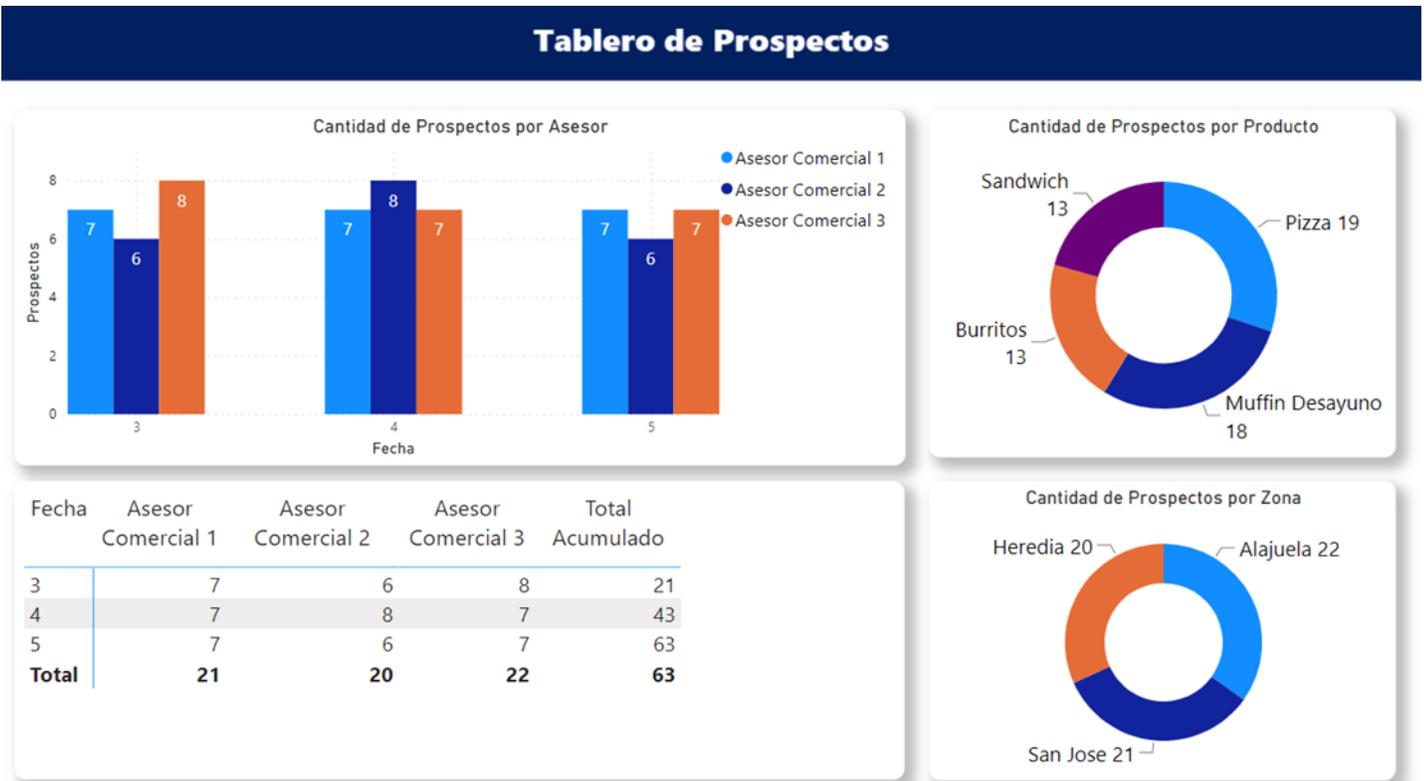


○ **Tablero de control de prospectos del proyecto**

El tablero de prospectos del proyecto se presenta con el fin de proporcionar información sobre la cantidad de prospectos asignados por asesor, también acerca de cuantos prospectos existen por tipo de producto y por zona. En la figura 5.42 se presenta dicho tablero para que el equipo de proyectos pueda mantener un control sobre los prospectos por desarrollar en el proyecto. La gestión efectiva de estos prospectos es clave, ya que el objetivo fin es convertirlos en clientes potenciales que permitan aumentar las ventas y contribuyan a la rentabilidad del proyecto.

Este tablero facilita el seguimiento del avance del proyecto y evalúa la probabilidad de aumentar el crecimiento de las ventas logrando el éxito del proyecto y cumplimiento de las metas.

Figura 5-42 Tablero de prospectos del proyecto



- **Control de los procesos iterativos del proyecto.**

Dentro de los procesos de control y monitoreo del proyecto, se ha desarrollado un control específico para las etapas iterativas del proyecto. En este proyecto, las etapas de desarrollo de productos y ejecución y captación de clientes poseen una naturaleza adaptativa. Por esta razón el ciclo de vida del proyecto es considerado híbrido, aunque principalmente predictivo. A continuación, se presentan las plantillas de control que se utilizan durante el proceso del control y monitoreo de estas dos etapas.

- **Plantilla de control y monitoreo de la Etapa ejecución y captación de clientes.**

La plantilla de control y monitoreo para la etapa de ejecución y captación de clientes está confirmada por una sección donde se le indica al Asesor que se debe crear el listado de los nuevos prospectos a captar, y que no deben ser más de tres clientes por Asesor Comercial.

Antes de iniciar la selección de estos prospectos, es necesario aplicar algunas reglas como, revisar la base de los datos de los clientes generales, analizar cuál es la posición del mercado de estos clientes, identificar cuáles son esos clientes y enlistarlos, entre otras reglas que se muestran en la plantilla la cual se muestra en la figura 5-43 una vez aplicado estas reglas, se debe crear la lista de los clientes nuevos.

Para el análisis de clientes nuevos se permite únicamente dos ciclos de trabajo, para los cuales se deben aplicar algunas reglas como, coordinar reuniones necesarias para contactar al cliente, presentar el portafolio de productos, coordinar las etapas de desarrollo, una vez que el cliente presente interés en el desarrollo del producto. Este análisis debe realizarse para poder tener los resultados de los ciclos de trabajo.

Una vez que se tengan los resultados de los ciclos de trabajo, se debe entender sí este resultado es aceptado o rechazado para aplicar mejoras. Para ello cada asesor técnico debe reunirse

con el equipo y presenta cuales clientes han decidido continuar con el desarrollo del proyecto y cuáles de estos no. En caso de que el resultado sea aprobado, se debe marcar sí el cliente fue aceptado por el líder del proyecto y el documento debe firmarse por el asesor comercial y líder del proyecto para continuar con el proceso. En caso de que el cliente no sea aceptado, se debe anotar cuales mejoras se deben aplicar para mejorar la lista de prospectos y alinear las características del cliente de acuerdo con lo que el negocio busca.

Es de suma importancia que el equipo se asegure de completar las plantillas ya que estas desempeñaran un papel de guía para el cumplimiento exitoso de ambas etapas. Estas plantillas han sido diseñadas con consultas generales y con preguntas guía que facilitaran la comunicación en el momento de completarla. Esta plantilla busca que a los miembros del equipo no olviden ningún detalle y puedan ejecutar de forma adecuada y eficaz. El llenado de estas plantillas es de carácter obligatorio y debe llevarse a cabo de manera sistemática en todas las instancias del proyecto.

Figura 5-43 Plantilla de control y monitoreo de la etapa ejecución y captación de clientes.

Plantilla para el desarrollo de las etapas de naturaleza adaptativa Ejecución y captación de clientes propuestos		
Fecha de aprobación:	Versión: 01	Responsable:
Lista de clientes nuevos por captar		
<p>A continuación, usted deberá crear el listado de los nuevos prospectos a captar. <u>No deben ser más de tres clientes nuevos por asesor comercial.</u> Antes de iniciar este análisis recuerde aplicar las siguientes reglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revise la base de datos de los clientes generales. ✓ Analice con el equipo de trabajo cuales de estos clientes se encuentra en las zonas establecidas para el proyecto. ✓ Analice cual es la posición del mercado de esos clientes. ✓ Revise cuales productos no tienen estos clientes en el mercado para entender cual puede ser la oportunidad de negocio. ✓ Revise como se encuentra el mercado y las tendencias. ✓ Identifique los clientes y enlístelos. 		
Lista de clientes nuevos:		
Ciclos de trabajo definidos		
<p>Para el análisis de clientes nuevos, los ciclos de trabajo definidos son únicamente dos, recuerde aplicar las siguientes reglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordine las reuniones necesarias para el contacto con el cliente. ✓ Presente el portafolio de productos al cliente y analice en conjunto las propuestas que usted ha desarrollado para él. ✓ Coordine las etapas de desarrollo siempre y cuando el cliente este interesado en crear una relación comercial. 		
<i>Resultado ciclo de trabajo 1</i>	<i>Resultado ciclo de trabajo 2</i>	
Aceptación o mejoras para el resultado del ciclo de trabajo		
<p>Para la aceptación o aplicación de mejoras, la cantidad permitida es dos, recuerde aplicar las siguientes reglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reúnase con todo el equipo y presente cuales clientes han decidido continuar con el desarrollo. ✓ Presente los resultados sobre los comentarios de clientes que han decidido no continuar. 		
<i>El cliente fue aceptado por el líder del proyecto SI () o NO ()</i>		
<i>Aplicación de mejoras 1</i>	<i>Aplicación de mejoras 2</i>	
Firma asesor comercial: _____ Firma líder del proyecto: _____		

- **Plantilla de control y monitoreo de la etapa de desarrollo de productos y presentación de productos**

Esta plantilla se encuentra ubicada en la figura 5-44 del presente documento. Esta plantilla está construida de manera que los asesores comerciales ingresen la información inicial requerida para el desarrollo del producto, como lo es el nombre de este, a cuál cliente pertenece, la fecha de la reunión que tuvieron para definir el producto y la fecha programada para entregar el producto al cliente.

Adicional existe una lista de requisitos del producto, antes de anotar los requisitos del producto, el asesor debe aplicar algunas reglas como realizar preguntas concentradas al cliente, analizar en conjunto con el cliente el producto que busca, que vida útil necesita, identificar qué problema presenta el cliente para poder ofrecer el producto de mayor afinidad a este. Estas reglas aseguran una definición precisa de los requisitos para el desarrollo del producto, alineándolo con las expectativas del cliente.

Una vez definidos los requisitos del producto, se deben aplicar las reglas específicas para los ciclos de trabajo. Este proceso permite únicamente dos ciclos de trabajo, enfatizando la importancia de una definición precisa desde el principio. Es posible que no se requiera utilizar los dos ciclos de trabajo, sí el cliente está satisfecho con el primer desarrollo, la negociación puede continuar.

También se define en la plantilla que todos los productos desarrollados deben ser realizados de acuerdo con lo indicado en el cronograma, no pueden ser tiempos excesivamente largos esto por el tipo de negocio y cliente, y también que, para presentar el producto al cliente, este debe estar listo para su degustación.

La plantilla incluye dos espacios, uno para cada resultado del ciclo trabajo, en estos espacios se deberá describir cual fue el resultado obtenido para presentar al cliente.

Después de esto, el cliente debe aceptar o rechazar el producto solicitando mejoras a este. Para ello se debe aplicar las reglas como escuchar atentamente lo que el cliente indica y registrar cada observación y recomendación de este. En caso de que el producto haya sido aceptado por el cliente se debe marcar dentro de la plantilla y firmar por parte del asesor comercial y el cliente para continuar con la negociación.

Sí el producto requiere mejoras, estas deben ser anotadas en los espacios designados. Se aclara que la cantidad aplicación de mejoras permitida es únicamente dos, por lo tanto, el Asesor Comercial debe anotar y dejar en claro que es lo que el cliente desea mejorar para luego compartir esta información con el equipo para que, con las solicitudes claras, puedan mejorar el producto de acuerdo con lo deseado por el cliente. Una vez que estas mejoras sean aceptadas, se debe registrar que el producto fue aceptado y firmar el documento el Asesor Comercial y el cliente, para continuar con la negociación. La estructura de esta plantilla busca ser provechosa para el equipo de proyecto, proporcionando un seguimiento claro y eficiente del proceso de desarrollo del producto.

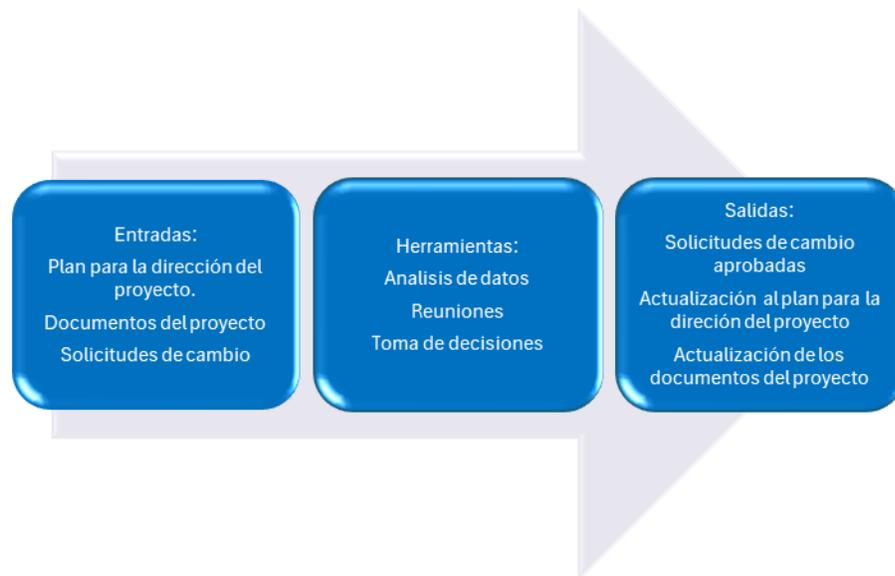
Figura 5-44 Plantilla de control y monitoreo de la etapa de desarrollo de productos y presentación de productos.

Plantilla para el desarrollo de las etapas de naturaleza adaptativa Desarrollo de productos		
Fecha de aprobación:	Versión: 01	Responsable:
Producto por desarrollar: Nombre del cliente: Fecha de reunión: Fecha de entrega producto:		
Lista de los requisitos del producto		
A continuación, usted deberá crear el listado de los requisitos del producto a desarrollar o mejorar. No deben ser más de 5 requisitos. Antes de iniciar la reunión con el cliente, recuerde aplicar las siguientes reglas:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realice preguntas concretas al cliente. Ejemplo: ¿Que producto busca? ¿Qué vida útil necesita? ✓ Analice en conjunto con el cliente, porque está haciendo este producto. Esto es importante para entender si se puede mejorar algún producto de los ya existentes y no crear uno desde cero. ✓ Identifique en conjunto con el cliente que problema desea solventar para que la empresa pueda desarrollar el producto apto y de acuerdo con su necesidad. ✓ Evalúe de forma objetiva cual puede ser el producto para ofrecer de acuerdo con la necesidad del cliente. 		
Requisitos del producto:		
Ciclos de trabajo definidos		
Para el producto, los ciclos de trabajo definidos son únicamente dos, recuerde aplicar las siguientes reglas:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No es necesario utilizar los dos ciclos de trabajo, puede utilizar los que necesite. ✓ En cada ciclo de trabajo es fundamental que aplique un pensamiento creativo. ✓ Recuerde elegir siempre las mejores ideas de todas las que existan. ✓ Los productos desarrollados deben ser bajo un tiempo corto. No puede caer en tiempo excesivamente largos. ✓ El producto debe estar listo para que el cliente lo deguste. 		
<i>Resultado ciclo de trabajo 1</i>		<i>Resultado ciclo de trabajo 2</i>
Aceptación o mejoras para el resultado del ciclo de trabajo		
Para la aceptación o aplicación de mejoras, la cantidad permitida es dos, recuerde aplicar las siguientes reglas:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escuche atentamente lo que el cliente le indica. ✓ Registre toda observación y recomendación del cliente durante la degustación del producto. 		
El producto fue aceptado por el cliente SI () o NO ().		
<i>Aplicación de mejoras 1</i>		<i>Aplicación de mejoras 2</i>
Firma asesor comercial: _____ Firma cliente: _____		

Procesos de control de cambios.

En la figura 5-45 se presentan el esquema que permite entender las entradas y salidas de este proceso de control de cambios.

Figura 5-45 Esquema de entradas, herramientas y salidas para el proceso de control de cambios



Con el objetivo de poder trazar y controlar los cambios solicitados en el proyecto, se ha construido el proceso para control de cambios del proyecto. Donde todo aquel personal que solicite un cambio tendrá la responsabilidad de cumplir con el procedimiento, completar la plantilla y adjuntarla a la información del proyecto para que todo cambio aprobado quede registrado como parte de la documentación del proyecto.

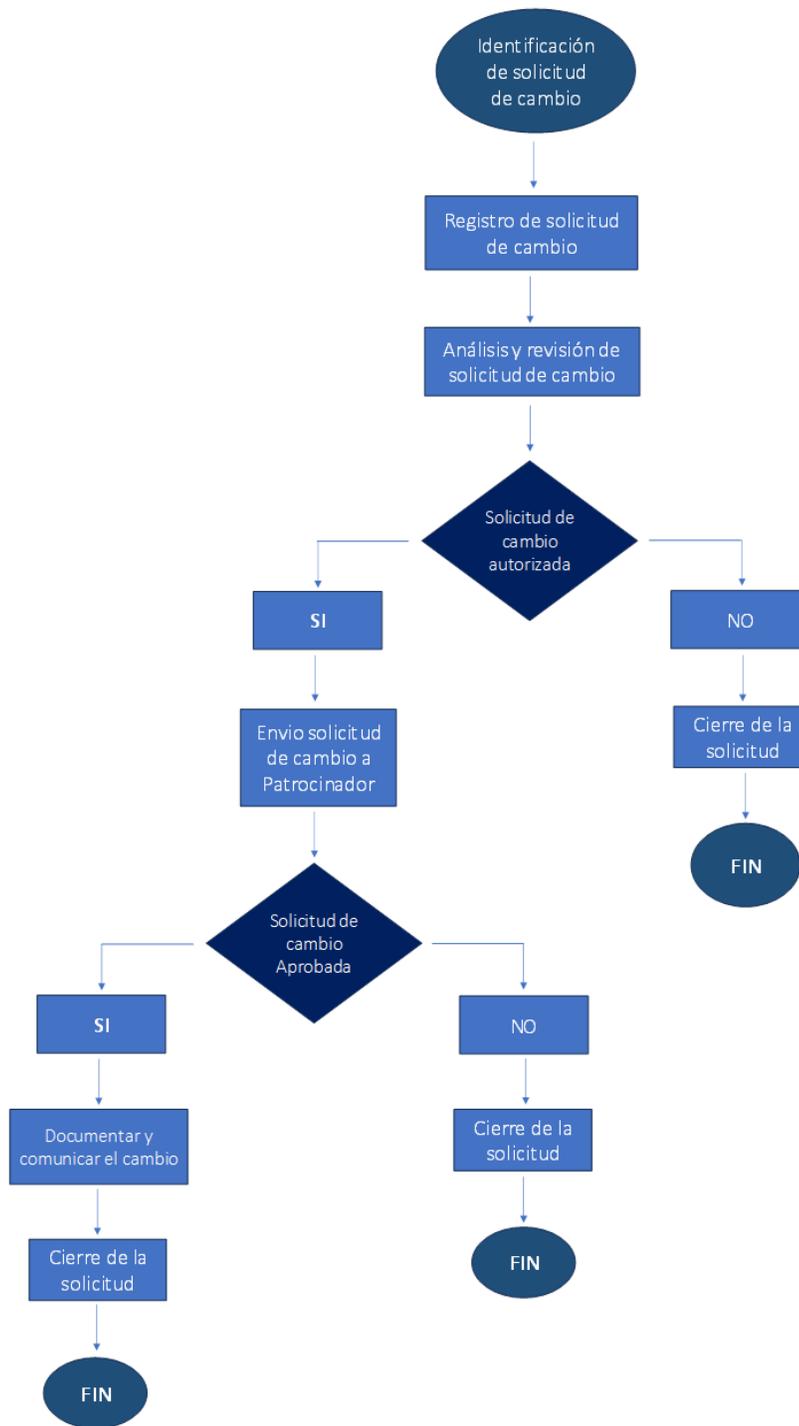
A continuación, se presenta el proceso para la solicitud de cambios.

- Todo cambio que sea identificado por los Asesores Comerciales para tramitarse debe llenarse el registro de solicitud de cambios.

- Una vez que el registro esté completo, debe enviarse la solicitud de cambio para análisis y revisión por parte del líder del proyecto.
- El líder del proyecto debe analizar y revisar si esta solicitud de cambio está autorizada para transferir al patrocinador del proyecto para su aprobación o si esta debe ser desautorizada para cerrar la solicitud.
- Si la solicitud es autorizada por el líder del proyecto, se envía la solicitud de cambio al patrocinador del proyecto.
- El patrocinador del proyecto debe aceptar o rechazar la solicitud de cambio, en caso de que la solicitud sea rechazada, se debe cerrar la solicitud y dar fin al proceso, si la solicitud es aprobada, esta se debe documentar y comunicar el cambio, para luego proceder a cerrar la solicitud y dar fin al proceso.

En la figura 5-46 se encuentra el diagrama del proceso de solicitud de cambios del proyecto, este diagrama muestra el proceso de una forma visual, con un flujograma para un mejor entendimiento acerca del procedimiento que deben cumplir las personas del equipo para la solicitud de un cambio.

Figura 5-46 Diagrama del proceso de solicitud de cambios del proyecto.



Adicional en la figura 5-47 se presenta la plantilla para solicitud de cambios. Esta plantilla posee una serie de información por completar, como lo es la información de las características generales del proyecto con el nombre, fecha de solicitud, quién solicitó el cambio, entre otros. También especifica en cual categoría aplica el cambio, si está en relación y al alcance, al cronograma, costo, recurso, etc. Adicional, se solicita la especificación de la causa del cambio, a como la descripción del cambio. Una vez descrita, se solicita completar la justificación del cambio y definir en qué categorías tendrá impacto. También se requiere que se defina si este cambio requerirá el uso de recurso adicionales y este cambio debe ser comunicado a los interesados. Por último, la plantilla especifica si este cambio implica actualizaciones en la documentación del proyecto y si el cambio fue aprobado, el responsable y fecha de la aprobación.

Este proceso de solicitud de cambios es el único autorizado durante toda la gestión del proyecto.

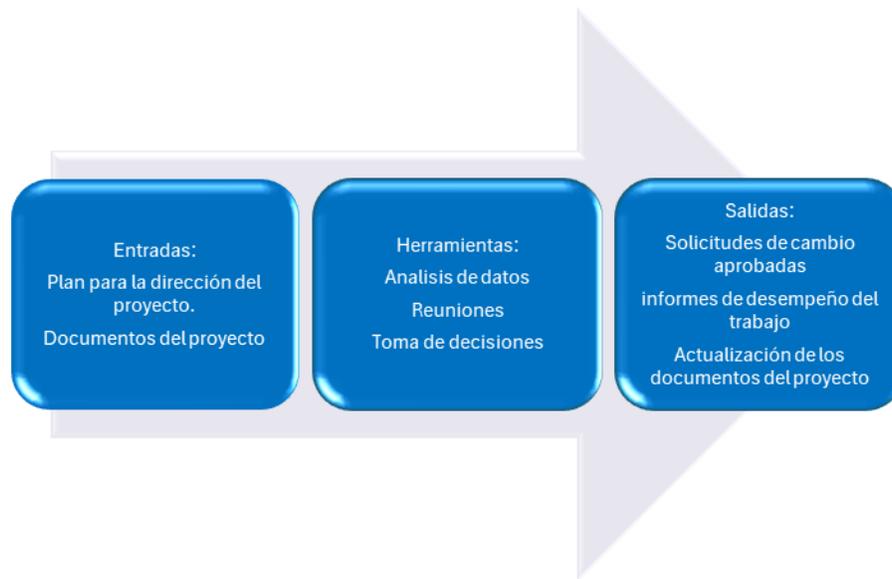
Figura 5-47 Plantilla para solicitud de cambios

Plantilla para solicitud de cambios	
Nombre del proyecto:	
Fecha de la solicitud de cambio:	
Datos de la solicitud:	
Número de solicitud de cambio:	
Cambio solicitado por:	
Responsable de la solicitud:	
Patrocinador del proyecto:	
Líder del proyecto:	
Categoría de cambio	
Marque con una "X" donde aplique el cambio	
Alcance ()	Recursos ()
Cronograma ()	Comunicaciones ()
Costos ()	Interesados ()
Documentación ()	Otros ()
Causa del cambio	
Solicitud del cliente ()	Acción preventiva ()
Re estructuración en la estrategia ()	Acción correctiva ()
Recursos limitados ()	Otros ()
Descripción del cambio:	
Justificación del cambio:	
Impacto del cambio:	
Alcance:	
Cronograma:	
Costo:	
Recursos:	
Comunicaciones:	
Interesados:	
Requiere recursos adicionales:	
SI () NO (), Cuales:	
Requiere comunicación hacia los interesados:	
SI () NO ()	
Implica actualización en la documentación del proyecto:	
SI () NO ()	
Cambio aprobado: SI (), NO ()	
<i>Responsable de aprobación del cambio:</i>	
<i>Fecha de aprobación del cambio:</i>	
<i>Rige a partir de:</i>	

- **Control general del proyecto: Procesos de alcance, cronograma, costos, recursos, comunicaciones, riesgos e interesados para el monitoreo y control del proyecto.**

Para los procesos de control del proyecto, se presenta en la figura 5-48 as entradas y salidas utilizadas para este proceso.

Figura 5-48 Esquema de entradas, herramientas y salidas para el control general del proyecto.



Para el control general del proyecto se ha desarrollado una plantilla objetivo de mantener controlados los resultados de las categorías más críticas del proyecto. En la figura 5-49 se presenta la plantilla de control general del proyecto, la cual posee los parámetros de control de mayor importancia para el proyecto con el fin de que el equipo maneje esta única plantilla con la información esencial consolidada del proyecto para mostrar de una forma fácil y accesible los avances, gestión y resultados del proyecto.

Dicha plantilla facilitará la supervisión de todas las etapas del proyecto y de la información clave contenida en cada plan de gestión realizado para llevar a cabo el proyecto.

Ademas, se aclara que esta plantilla ha sido creada con la finalidad de obtener una visión clara del estado de los parámetros autorizados y como realmente se está manejando, para poder aplicar un comparativo entre lo esperado y lo realmente obtenido y así aplicar planes de acción necesarios para volver a alinear el proyecto y evitar el cualquier desviación de su alcance original.

Esta plantilla se utilizara como parte del control del desempeño del proyecto específicamente en las siguientes tres áreas del proyecto, las cuales son claves para medir el desempeño de este:

Alcance del proyecto:

El control del desempeño del alcance se realizará comparando los resultados actuales con los esperados. Se evaluará si todos los entregables planificados para cada etapa han sido cumplidos. En caso de que algún entregable quede fuera, se documentará la razón y se analizarán los ajustes y acciones correctivas necesarias para alinear el proyecto.

Cronograma del proyecto:

El control del desempeño del cronograma se desarrollará evaluando las actividades programadas por etapa versus las actividades realmente realizadas. Si se descubre que algunas actividades no se están ejecutando, se investigarán las razones y se implementarán las acciones necesarias, ya sean correctivas o cambios en el proyecto según sus nuevas necesidades.

Presupuesto del proyecto:

El control del desempeño del presupuesto se realizará comparando el monto presupuestado por etapa con el monto realmente autorizado a utilizar. Se identificará cualquier diferencia entre lo planificado y lo obtenido hasta la fecha, revisando detalladamente las causas de estas diferencias y aplicando los ajustes y acciones correctivas necesarias.

Esta plantilla debe completarse, evaluarse y revisarse semanalmente por el líder del proyecto quien es la persona autorizada de completar y revisar esta plantilla. Con el fin de que este pueda abordar rápidamente las situaciones que se presenten durante la ejecución del proyecto y evitando de esta manera que el proyecto tome un rumbo inadecuado.

Figura 5-49 *Plantilla para el control general del proyecto.*

Nombre del proyecto:		Diversificación de cartera de clientes					
Fecha de inicio: 08/01/2024	Fecha de finalización: 13/12/2024	Patrocinador del proyecto: Gerente General	Líder del proyecto: Gerente Comercial	Equipo del proyecto: Gerente General, Gerente Comercial y asesores comerciales		Versión: 01	Fecha de aprobación:
Seguimiento y control	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7
	Selección de mercado	Definición de clientes y planteamiento de estrategias	Ejecución y captación de clientes propuestos	Desarrollo de productos a comercializar	Presentación de productos y cierre de contrato	Seguimiento y acompañamiento a clientes	Presentación de resultados y cierre del proyecto
Fecha de inicio	01/08/2022	1/30/2024	28/02/2024	14/05/2024	23/07/2024	18/10/2024	6/12/2024
Fecha real de inicio:							
Fecha de fin	1/29/2024	27/02/2024	13/05/2024	22/07/2024	17/10/2024	5/12/2024	13/12/2024
Fecha real de fin:							
Entregables programados	1. Informe de selección de mercado que incluye datos del gremio, posición de la competencia, tendencias en el mercado. 2. Informe de oportunidades del negocio hacia donde debe dirigirse el proyecto	1. Perfil detallado de los posibles clientes a captar. 2. Definición de las estrategias de mercadeo y ventas que incluye tácticas específicas que permita llegar a los	1. Lista de clientes potenciales contactados e interesados en la relación comercial. 2. Registro de interacciones y seguimiento de cada cliente. 3. Informes de progreso en la captación cada cliente	1. Descripción detallada de los productos a comercializar o mejorar de acuerdo con la necesidad del cliente. 2. Lista de productos desarrollados o mejorados para cada cliente. 3. Entrega de fichas técnicas	1. Registros de reuniones a clientes de presentación y prueba de productos. 2. Contratos firmados por clientes.	1. Cronograma de actividades y reuniones de seguimiento para cada cliente. 2. Informes de seguimiento que documenten la atención presentada a cada cliente incluyendo comentarios o necesidades	1. Informe de resultados que incluye datos de ventas, rentabilidad y otros indicadores clave. 2. Documentación de lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos comerciales.

Nombre del proyecto: Diversificación de cartera de clientes							
Fecha de inicio: 08/01/2024	Fecha de finalización: 13/12/2024	Patrocinador del proyecto: Gerente General	Líder del proyecto: Gerente Comercial	Equipo del proyecto: Gerente General, Gerente Comercial y asesores comerciales		Versión: 01	Fecha de aprobación:
Seguimiento y control	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7
	Selección de mercado	Definición de clientes y planteamiento de estrategias	Ejecución y captación de clientes propuestos	Desarrollo de productos a comercializar	Presentación de productos y cierre de contrato	Seguimiento y acompañamiento a clientes	Presentación de resultados y cierre del proyecto
		clientes claves		de los productos a cada cliente.		presentadas por cliente post contrato.	
Cumplimiento real de entregables:							
Actividades programadas	Definir el mercado. Realizar análisis de mercado. Identificar las oportunidades de negocio.	Crear base de datos de clientes potenciales. Definir lista de clientes. Plantear las estrategias a utilizar para la captación de clientes.	Programar las visitas a los clientes- Iteración 1. Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 1. Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 1. Programar las visitas a los clientes- Iteración 2. Realizar la presentación de la cartera de productos- Iteración 2. Definir los requisitos de los productos a realizar- Iteración 2.	Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 1. Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 1. Definir las fechas de presentación del producto al cliente- Iteración 1. Coordinar reuniones de desarrollo con los Dpto. Involucrados- Iteración 2. Monitorear el desarrollo del producto- Iteración 2. Definir las fechas de	Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 1. Aplicar mejoras al producto. Iteración 1. Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución. Iteración 1. Coordinar la sesión de presentación de los productos- Iteración 2. Aplicar mejoras al producto. Iteración 2.	Coordinar reuniones de seguimiento a los clientes. Presentar los resultados obtenidos en las reuniones de seguimiento al equipo de proyecto. Analizar y aplicar las mejoras solicitadas por el cliente en las visitas de seguimiento.	Desarrollar la presentación de resultados. Coordinar la reunión de resultados. Crear repositorio de lecciones aprendidas. Elaborar el informe de fin de proyecto.

Nombre del proyecto: Diversificación de cartera de clientes							
Fecha de inicio: 08/01/2024	Fecha de finalización: 13/12/2024	Patrocinador del proyecto: Gerente General	Líder del proyecto: Gerente Comercial	Equipo del proyecto: Gerente General, Gerente Comercial y asesores comerciales		Versión: 01	Fecha de aprobación:
Seguimiento y control	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7
	Selección de mercado	Definición de clientes y planteamiento de estrategias	Ejecución y captación de clientes propuestos	Desarrollo de productos a comercializar	Presentación de productos y cierre de contrato	Seguimiento y acompañamiento a clientes	Presentación de resultados y cierre del proyecto
				presentación del producto al cliente-Iteración 2.	Coordinar la firma del contrato y detalles del inicio de la producción y distribución. Iteración 2.		
Cumplimiento real de las actividades programadas:							
Responsable	Líder del proyecto Patrocinador del proyecto (Apoyo).	Líder del proyecto Asesores comerciales	Asesores comerciales	Líder del proyecto Asesores comerciales	Asesores comerciales	Líder del proyecto Asesores comerciales	Líder del proyecto Asesores comerciales
Cumplimiento de la participación del responsable:							
Recursos permitidos por etapa	Agencia de marketing Líder del proyecto Patrocinador del proyecto (Apoyo).	Agencia de Marketing líder del proyecto Asesores comerciales	Asesores comerciales	Líder del proyecto Asesores comerciales Desarrollo de productos	Asesores comerciales Presentación del producto. Material de marketing	Líder del proyecto Asesores comerciales	Líder del proyecto Asesores comerciales
Cumplimiento de recursos permitidos por etapa:							

Nombre del proyecto: Diversificación de cartera de clientes							
Fecha de inicio: 08/01/2024	Fecha de finalización: 13/12/2024	Patrocinador del proyecto: Gerente General	Líder del proyecto: Gerente Comercial	Equipo del proyecto: Gerente General, Gerente Comercial y asesores comerciales	Versión: 01	Fecha de aprobación:	
Seguimiento y control	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7
	Selección de mercado	Definición de clientes y planteamiento de estrategias	Ejecución y captación de clientes propuestos	Desarrollo de productos a comercializar	Presentación de productos y cierre de contrato	Seguimiento y acompañamiento a clientes	Presentación de resultados y cierre del proyecto
Posibles riesgos	Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato. Requisitos adicionales para el producto no planificados. comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos. Eventos inesperados	Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato. Requisitos adicionales para el producto no planificados. comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos. Eventos inesperados	Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato. Requisitos adicionales para el producto no planificados. comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos. Eventos inesperados	Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato. Requisitos adicionales para el producto no planificados. comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos. Eventos inesperados	Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato. Requisitos adicionales para el producto no planificados. comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos. Eventos inesperados	Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato. Requisitos adicionales para el producto no planificados. comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos. Eventos inesperados	Perder clientes durante la etapa de presentación de productos y cierre de contrato. Requisitos adicionales para el producto no planificados. comunicación deficiente dentro del equipo del proyecto. Insumos no accesibles para el desarrollo de los productos. Eventos inesperados
Presencia real de riesgo:							
Presupuesto asignado por etapa	₺ 3,204,000.00	₺ 5,670,000.00	₺ 7,200,000.00	₺ 23,430,000.00	₺ 11,040,000.00	₺ 6,960,000.00	₺ 384,000.00
Cumplimiento real del presupuesto por etapa:							

Nombre del proyecto: Diversificación de cartera de clientes							
Fecha de inicio: 08/01/2024	Fecha de finalización: 13/12/2024	Patrocinador del proyecto: Gerente General	Líder del proyecto: Gerente Comercial	Equipo del proyecto: Gerente General, Gerente Comercial y asesores comerciales	Versión: 01	Fecha de aprobación:	
Seguimiento y control	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7
	Selección de mercado	Definición de clientes y planteamiento de estrategias	Ejecución y captación de clientes propuestos	Desarrollo de productos a comercializar	Presentación de productos y cierre de contrato	Seguimiento y acompañamiento a clientes	Presentación de resultados y cierre del proyecto
Plan de comunicaciones:	Envío de informes: Junta Directiva: Mensual Gerente General: Semanal y mensual Clientes: Semanal y mensual Departamentos: Semanal y mensual	Envío de informes: Junta Directiva: Mensual Gerente General: Semanal y mensual Clientes: Semanal y mensual Departamentos: Semanal y mensual	Envío de informes: Junta Directiva: Mensual Gerente General: Semanal y mensual Clientes: Semanal y mensual Departamentos: Semanal y mensual	Envío de informes: Junta Directiva: Mensual Gerente General: Semanal y mensual Clientes: Semanal y mensual Departamentos: Semanal y mensual	Envío de informes: Junta Directiva: Mensual Gerente General: Semanal y mensual Clientes: Semanal y mensual Departamentos: Semanal y mensual	Envío de informes: Junta Directiva: Mensual Gerente General: Semanal y mensual Clientes: Semanal y mensual Departamentos: Semanal y mensual	Envío de informes: Junta Directiva: Mensual Gerente General: Semanal y mensual Clientes: Semanal y mensual Departamentos: Semanal y mensual
Cumplimiento real del plan de comunicaciones							
Estrategia a ejecutar con los interesados	Junta Directiva: Gestionar con detalle Gerente General: Gestionar con detalle Clientes: Gestionar con detalle Departamentos: Mantener informado Equipo proyecto:	Junta Directiva: Gestionar con detalle Gerente General: Gestionar con detalle Clientes: Gestionar con detalle Departamentos: Mantener informado Equipo proyecto:	Junta Directiva: Gestionar con detalle Gerente General: Gestionar con detalle Clientes: Gestionar con detalle Departamentos: Mantener informado Equipo proyecto:	Junta Directiva: Gestionar con detalle Gerente General: Gestionar con detalle Clientes: Gestionar con detalle Departamentos: Mantener informado Equipo proyecto:	Junta Directiva: Gestionar con detalle Gerente General: Gestionar con detalle Clientes: Gestionar con detalle Departamentos: Mantener informado Equipo proyecto:	Junta Directiva: Gestionar con detalle Gerente General: Gestionar con detalle Clientes: Gestionar con detalle Departamentos: Mantener informado Equipo proyecto:	Junta Directiva: Gestionar con detalle Gerente General: Gestionar con detalle Clientes: Gestionar con detalle Departamentos: Mantener informado Equipo proyecto:

Nombre del proyecto: Diversificación de cartera de clientes							
Fecha de inicio: 08/01/2024	Fecha de finalización: 13/12/2024	Patrocinador del proyecto: Gerente General	Líder del proyecto: Gerente Comercial	Equipo del proyecto: Gerente General, Gerente Comercial y asesores comerciales	Versión: 01	Fecha de aprobación:	
Seguimiento y control	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7
	Selección de mercado	Definición de clientes y planteamiento de estrategias	Ejecución y captación de clientes propuestos	Desarrollo de productos a comercializar	Presentación de productos y cierre de contrato	Seguimiento y acompañamiento a clientes	Presentación de resultados y cierre del proyecto
	Mantener informado	Mantener informado	Mantener informado	Mantener informado	Mantener informado	Mantener informado	Mantener informado
Estrategia real ejecutada con los interesados							
Plan de acción ejecutado en caso de incumplimiento							
Etapa:							
Fecha de inicio () Fecha fin () Entregables () Actividades () Participación del responsable () Recursos () Riesgos () Presupuesto () Comunicaciones () Interesados ()							
Que acciones se van a tomar:							
A partir de que fecha se van a tomar:							
Como van a tomar dichas acciones:							

Nombre del proyecto: Diversificación de cartera de clientes							
Fecha de inicio: 08/01/2024	Fecha de finalización: 13/12/2024	Patrocinador del proyecto: Gerente General	Líder del proyecto: Gerente Comercial	Equipo del proyecto: Gerente General, Gerente Comercial y asesores comerciales		Versión: 01	Fecha de aprobación:
Seguimiento y control	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7
	Selección de mercado	Definición de clientes y planteamiento de estrategias	Ejecución y captación de clientes propuestos	Desarrollo de productos a comercializar	Presentación de productos y cierre de contrato	Seguimiento y acompañamiento a clientes	Presentación de resultados y cierre del proyecto
Quien será el responsable de las acciones:							
Comentarios u observaciones:							

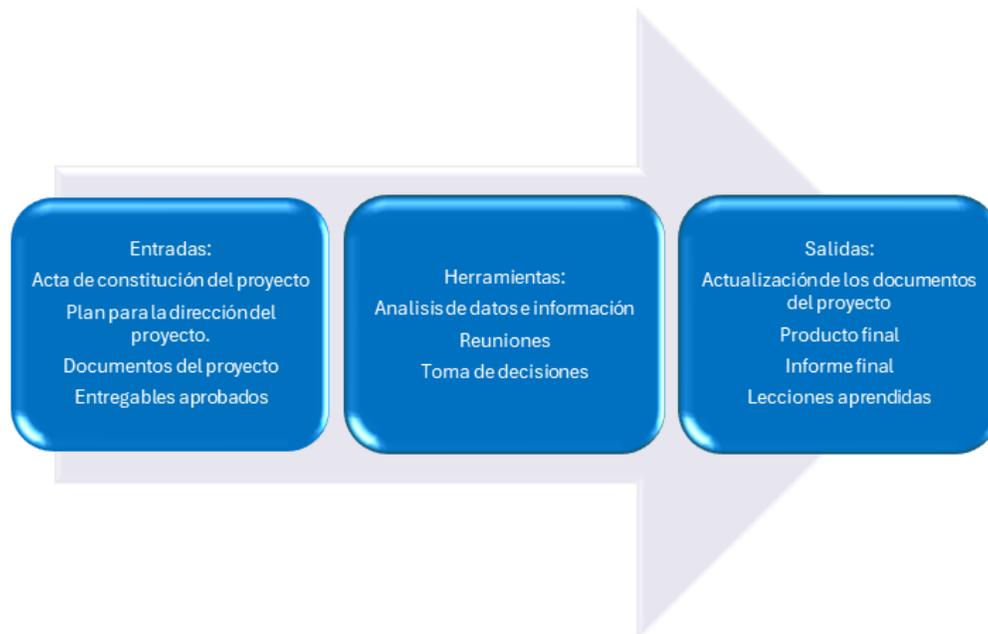
5.4.2.5 Áreas y procesos de cierre.

Para los procesos de cierre del proyecto, se ha determinado el proceso de integración para el cierre del proyecto, el cual tiene como objetivo plantear cuál es el procedimiento para el cierre del proyecto.

- **Procesos de integración para el cierre del proyecto.**

Los procesos de integración para el cierre del proyecto se presentan con el objetivo de finalizar el proceso de una forma ordenada y transparente de acuerdo con lo desarrollado en la fecha final del proyecto. A continuación, en la figura 5-50 se detallan las entradas y salidas del proceso de cierre del proyecto.

Figura 5-50 *Esquema de entradas, herramientas y salidas para el proceso de cierre del proyecto.*



- **Cierre del proyecto**

El grupo de procesos de cierre del proyecto está confirmado por un listado de requisitos por comprobar acerca de la evaluación del proyecto en su fecha de finalización.

Esta lista de comprobación debe ser aplicada para dar fin al proyecto. No debe ser aplicada antes de que este finalice y el objetivo de esta es poder entender que, de lo solicitado en el proyecto, desde su alcance y objetivos hasta el control de los costos, recursos, cronograma, entre otros fueron ejecutados realmente de acuerdo con lo planificado. En la figura 5-51 se observa la lista de comprobación por utilizar.

Todos los parámetros de la lista de comprobación deben ser evaluados para entender si aplica como cumple o no cumple y en caso de que sea no cumple, debe justificarse en las celdas de observaciones para entender por qué no se cumplió de acuerdo con lo establecido.

Figura 5-51 *Check list de finalización del proyecto.*

Check list de finalización del proyecto			
<i>Nombre del proyecto:</i>		<i>Fecha de fin del proyecto:</i>	
<i>Fecha de inicio del proyecto:</i>			
Área	Información	Cumplio/No cumplio	Observaciones
<i>Información inicial del proyecto</i>	Ojetivos del proyecto		
	Metas del proyecto		
	Gobernza del proyecto		
	Estructura del proyecto		
<i>Alcance</i>	Alcace del proyecto		
	Requisitos del proyecto		
	Etapas del proyecto		
	Entregables del proyecto		
<i>Cronograma</i>	Actividades del cronograma		
	Cronograma del proyecto		
<i>Costos</i>	Presupuesto del proyecto		
<i>Recursos</i>	Uso de los recursos autorizados		
<i>Comunicaciones</i>	Comunicaciones autorizadas		
<i>Riesgos</i>	Aplicación de respuesta a los riesgos autorizada		
<i>Interesados</i>	Manejo de los interesados		
<i>Información de cierre del proyecto</i>	Cantidad de clientes obtenidos		
	Cantida d de contratos firmados		
	Cantidad total de ventas		
	Porcentaje de posicionamiento de productos		
	Cantidad de unidades comercializadas		

Por último, en la figura 5-52 se encuentra la plantilla de informe de cierre del proyecto, la cual debe ser completada posterior al llenado de la lista de comprobación. Ambos documentos deberán ser presentados en la reunión de cierre del proyecto.

Figura 5-52 *Plantilla de informe de cierre del proyecto*

Informe de cierre de proyecto			
Nombre del proyecto			
Fecha de cierre:		Fecha de presentación de informe:	
Patrocinador:		Lider del proyecto:	
Alcance original del proyecto		Se logro el alcance planteado ¿Falto algun tema por ejecutar?	
Objetivos del proyecto		Se cumplieron los objetivos planetados ¿Falto alguno por cumplir?	
Metas del proyecto		Se cumplieron las metas del proyecto ¿Falto alguna por cumplir?	
¿Cuanto tiempo duro el proyecto? ¿Cumplio con el plazo acordado?			
Anote los hitos claves, las fechas en las que fueron cumplidos y como se compara con la programación original del proyecto			
Hitos planteados	Fecha propuesta	Fecha real	Observaciones
¿Cual fue el presupuesto real con relación al presupuesto planteado para el proyecto?			
Presupuesto original aprobado	Gasto total real	Observaciones	
Aspectos y observaciones de mejora para los proximos proyectos			
Comentarios del equipo de proyecto y de la junta directiva sobre el desempeño del proyecto			
¿Se aprueba o rechaza el cierre del proyecto?			
Miembro de la junta directiva	Declsión	Fecha	Firma

5.5 Estrategia de integración del plan de gestión del proyecto de diversificación de cartera de clientes

El desarrollo de una estrategia de integración es fundamental para la gestión de este proyecto, para lograr que los objetivos y asegurar una implementación exitosa.

En esta sección se detalla la estrategia de integración y seguimiento para el proyecto de Diversificación de cartera de clientes”, la cual presenta el objetivo de esta estrategia, cuáles serán los roles y responsabilidades de los participantes, el cronograma y el contenido de este de acuerdo con la propuesta del plan de gestión desarrollado para el proyecto.

5.5.1 Objetivo general de la estrategia de integración.

El objetivo principal de esta estrategia de integración es garantizar que todos los miembros del equipo del proyecto comprendan, visualicen, practiquen y desarrollen las competencias necesarias para la implementación efectiva del plan de gestión de este proyecto.

5.5.2 Objetivos específicos de la estrategia de integración.

Los objetivos específicos de esta estrategia de integración son:

- ✓ Asegurar la alineación del equipo del proyecto con las políticas, estructura, procesos, procedimientos y herramientas del plan de gestión.
- ✓ Facilitar la comprensión y aplicación efectiva del plan mediante un enfoque de sesiones de capacitación e integración personalizado y adaptado a las necesidades individuales y colectivas del equipo.

5.5.3 Definición de roles y responsabilidades de la estrategia de integración.

Para la definición de roles y responsabilidades se establece una matriz RACI, para la estrategia de integración, definiendo cuáles serán las responsabilidades del patrocinador del proyecto, del equipo del proyecto y del responsable de la integración para este trabajo.

De acuerdo con la matriz RACI que se presenta a continuación, se establece quién es el responsable (R), quién es la persona de autoridad (A), quién la persona con la posición del

consultor (C) y quién debe estar informado (I) durante el proceso del plan de inducción y seguimiento.

En el cuadro 5-53 se observa la matriz RACI completa de acuerdo con los roles y responsabilidades antes mencionados.

Figura 5-53 *Matriz RACI de las actividades para el plan de integración*

Actividad	Patrocinador del proyecto	Equipo del proyecto	Responsable del plan de integración
Introducción al proyecto y objetivos de la estrategia de integración	C,A	I	R
Taller sobre gobernanza del proyecto	I	I	R,A
Procedimientos y procesos del proyecto	I	I	R,A
Explicación de las herramientas y materiales del proyecto	I	I	R,A
Taller de aplicación del plan de gestión	R,I	R,I	C,A
Evaluación de los conocimientos aprendidos	R,I	R,I	C,A
Dinámica de retroalimentación y cierre	R,I	R,I	R,A

5.5.4 Recursos, herramientas y técnicas para el plan de integración.

Los recursos y herramientas requeridas para esta estrategia de integración se utilizan con el objetivo de facilitar y optimizar la eficacia del plan.

- **Los recursos por utilizar son:**
 - Materiales desarrollados para el plan de gestión del proyecto, incluyendo los procesos, procedimientos y herramientas.
 - Materiales necesarios para desarrollar todos los talleres, sesiones, trabajos grupales que permitan ejecutar un plan de integración del proyecto al equipo.
 - La persona responsable como guía para la estrategia de integración, la cual llevará a cabo el cronograma y asegurará un seguimiento adecuado para que este plan de gestión sea llevado a cabo de manera exitosa.

- Las sesiones de integración de carácter presencial las cuales explicarán en contenido del plan de gestión.
- **Las herramientas por utilizar son:**
 - Plantillas desarrolladas para el plan de gestión, como plantilla de control de cambios, plantillas para control y monitoreo de las etapas de con naturaleza adaptativa, tableros de control del desempeño del proyecto, entre otros.
 - Presentaciones en Power Point, plantillas del plan de gestión en blanco para completar en sesiones prácticas, Microsoft Excel, Microsoft Project y herramientas de análisis digital como Power BI.
 - Plantillas de evaluación que permitan comprobar el conocimiento aprendido durante el proceso de inducción.
 - Encuestas que permitan evaluar el contenido y forma de la inducción con el fin de entender donde se debe mejorar para que las sesiones sean exitosas.
- **Las técnicas del plan de integración para utilizar son:**
 - Talleres con actividades prácticas para poner en marcha lo aprendido y evaluar el conocimiento del equipo del proyecto.
 - Talleres prácticos que permitan simular situaciones reales, con escenario y prácticas enfocados en el plan de gestión del proyecto.
 - Sesiones de interacción y comprobación de conocimientos en conjunto, enfocado en dinámicas que permitan al equipo compartir los conocimientos aprendidos entre ellos mismos.

- Sesiones de lluvia de ideas acerca de los beneficios del proyecto y resolución de problemas ante las adversidades con el fin de despertar el sentido de pertenencia del equipo con el proyecto y la empresa.
- Sesiones de discusión abierta, preguntas relacionadas y aprendizaje en equipo que fomenten la libre expresión de las ideas y de esta forma mejorar la relación entre el equipo para que todos alineados puedan entender la importancia del plan.
- Sesión específica para todo el equipo acerca de la resistencia al cambio y el sentido de pertenencia al proyecto.
- Proyección de vídeos y dinámicas en equipo las cuales posean información del plan de gestión adecuadas al tipo de aprendizaje de los colaboradores de acuerdo con la encuesta aplicada del tipo de aprendizaje que poseen los miembros del equipo de proyecto.
- Espacios de esparcimiento en los cuales el equipo pueda interactuar, contar sus propias experiencias, opiniones acerca del plan y como se visualiza ejecutando el proyecto de acuerdo con el plan. Basado en criterio propio de cada miembro.
- Exposiciones por parte de los miembros del equipo que permitan compartir los resultados y conocimientos específicos deseados en el proyecto.

5.5.5 Cronograma del plan de integración.

El cronograma del plan de integración está compuesto por siete actividades en total. Este cronograma debe llevarse a cabo antes de iniciar el proyecto, en la primera semana de enero del 2024.

El cronograma del plan de integración se presenta en la figura 5-54 la cual detalla la lista de actividades, las fechas de inicio y fin, la duración en días y el responsable de ejecutar cada actividad.

Figura 5-54 *Cronograma de la estrategia de integración.*

#Sesión	Actividad	Fecha de inicio	Fecha de fin	Duración (Horas)	Responsable
1	Introducción al proyecto y objetivos de la estrategia de integración	2/1/2024	2/1/2024	4	Responsable del plan de integración
2	Taller sobre gobernanza del proyecto	2/1/2024	2/1/2024	4	Responsable del plan de integración
3	Procedimientos y procesos del proyecto	3/1/2024	3/1/2024	8	Responsable del plan de integración
4	Explicación de las herramientas y materiales del proyecto	4/1/2024	4/1/2024	4	Responsable del plan de integración
5	Taller de aplicación del plan de gestión	4/1/2024	4/1/2024	4	Responsable del plan de integración
6	Evaluación de los conocimientos aprendidos	5/1/2024	5/1/2024	3	Responsable del plan de integración
7	Dinámica de retroalimentación y cierre	5/1/2024	5/1/2024	5	Responsable del plan de integración

Para la ejecución de este cronograma se determina los siguientes requerimientos:

- Todas las sesiones inician a las 8:00am y duran aproximadamente hasta el mediodía a excepción de la sesión número tres, que requiere todo el día para llevar a cabo la inducción a los procedimientos y procesos del proyecto.
- Todo el material de apoyo que se vaya a utilizar en las sesiones debe distribuirse antes de cada sesión para que el equipo de proyecto pueda revisar la información.
- Se debe promover y mantener una comunicación asertiva y escucha activa para resolver dudas y proporcionar asistencia adicional a los miembros del equipo del proyecto.
- En caso de necesitar realizar un cambio en cronograma, debe validarse y aprobarse por parte de patrocinador del proyecto.

- La participación de todos los miembros del equipo del proyecto es de carácter obligatorio.
- Todas las sesiones son presenciales, desarrolladas en la sala o laboratorio de la compañía.

5.5.6 *Contenido de las sesiones de la estrategia de integración del proyecto.*

A continuación, se detalla el contenido de cada sesión.

- **Introducción al proyecto y objetivos de la estrategia de integración:** en esta sesión se explicará al equipo la descripción general del proyecto y cómo está conformado este. Una vez descrito el proyecto se explicará el objetivo de la estrategia de integración.
- **Taller sobre gobernanza del proyecto:** En esa sesión se llevará a cabo un taller para explicar la gobernanza propuesta para este proyecto. Se debe explicar las políticas establecidas para el proyecto, así como la estructura jerárquica de trabajo.
- **Procedimientos y procesos del proyecto:** Se debe explicar cuáles son todos los procedimientos y procesos que conforman la propuesta del plan de gestión. Esto con el fin de que el equipo adquiriera una comprensión completa de la documentación asociada e identifique con mayor agilidad los procedimientos y procesos en la práctica.
- **Explicación de las herramientas y materiales del proyecto:** En esta sesión se explicará al equipo de proyecto todas las herramientas y materiales como plantillas que el equipo debe utilizar durante todo el proceso del proyecto, así como todos los diagramas que especifican temas como cronogramas, presupuesto, entre otros. Para una mejor comprensión.

- **Taller de aplicación del plan de gestión:** En este taller se detallará cómo se debe aplicar el plan de gestión a través de actividades prácticas. El objetivo se compone de poner en práctica la aplicación del plan de gestión con relación a las diferentes etapas del proyecto.
- **Evaluación de los conocimientos aprendidos:** Una vez finalizado el proceso de inducción se deben corroborar los conocimientos aprendidos durante todas estas sesiones. Para esta dinámica, se utilizará la plantilla de comprobación de conocimientos del plan de integración, ubicada en la figura 5-55. Esta plantilla será aplicada a todo el equipo del proyecto que llevo la inducción.

Figura 5-55 Plantilla de comprobación de conocimientos del plan de integración.

Pregunta	Opción A	Opción B	Opción C	Opción D	Selección de respuesta correcta
¿Cuál es el objetivo principal del proyecto de diversificación de cartera de clientes?	Incrementar el conocimiento del producto.	Mejorar las habilidades de comunicación interna.	Diversificar los activos financieros actuales.	Ampliar la base de clientes y entrar en nuevos mercados.	
¿Cuál es el período de tiempo establecido para la ejecución del proyecto de diversificación de cartera de clientes?	Seis meses, de enero a junio.	Doce meses, de enero a diciembre.	Nueve meses, de marzo a noviembre.	Dieciocho meses, de enero del año siguiente a junio.	
¿Cuál es el monto autorizado del presupuesto para el proyecto?	25.500.000 colones.	40.500.000 colones.	60.782.400 colones.	100.500.000 colones.	
Explique el procedimiento para la gestión de cambios dentro del proyecto.	Presentar cambios en la reunión anual de la compañía.	Implementar cambios inmediatamente sin aprobación.	Documentar y revisar cambios con el equipo de gestión antes de la implementación.	Cambios sugeridos por email sin necesidad de seguimiento.	
¿Quién está autorizado para aprobar cambios en el proyecto?	El gerente de proyectos.	Cualquier asesor comercial.	El líder del proyecto	El patrocinador del proyecto	
¿Quién es la única persona autorizada para realizar ajustes en cuanto a los requisitos del proyecto?	El líder del proyecto.	Cualquier miembro del equipo comercial.	El patrocinador del proyecto	Miembro de la junta directiva.	
¿Con qué frecuencia se deben entregar y revisar los reportes sobre avances del proyecto al equipo de proyectos?	Diariamente.	Mensualmente.	Semestralmente.	Semanalmente.	
¿Cuál de los siguientes riesgos se ha materializado en el pasado con un cliente de alta importancia durante la etapa de presentación de productos?	Falta de financiamiento para la producción	Cancelación del negocio por falta de seguimiento	Problemas de calidad en el producto final	Competencia lanzando un producto similar	
¿Qué riesgo está asociado con cambios en los requisitos del producto después del levantamiento inicial?	Desacuerdos contractuales con proveedores	Conflictos de intereses entre los interesados del proyecto	Desalineación de expectativas con el cliente	Saturación del mercado	
¿Qué incluye el plan de gestión de proyectos para Alimentos Fresh?	Estrategias de marketing y ventas.	Procesos, estrategias y áreas de conocimiento como cronograma, presupuesto, riesgos.	Análisis de mercado y perfil de clientes.	Planificación de la producción y logística de distribución.	
¿Qué aspecto queda excluido del alcance del proyecto de diversificación de cartera de clientes?	Selección de herramientas y procesos.	Implementación práctica del plan de gestión.	Definición de los requerimientos del proyecto.	Desarrollo de materiales de marketing y publicidad.	

- **Dinámica de retroalimentación y cierre:** Una vez que se han evaluado los conocimientos aprendidos, se realizará la dinámica de retroalimentación entre todos

los participantes con el objetivo de entender que información se debe reforzar en el equipo y de esta forma cerrar el proceso de inducción.

5.5.7 Evaluación y seguimiento del resultado de la estrategia de integración.

Una vez finalizado el proceso de inducción, se evaluará el proceso en general por medio de la encuesta presentada en la figura 5-56 , con el objetivo de entender sí los miembros del equipo de proyecto consideran que la estrategia de integración fue provechosa y sí requieren más sesiones para reforzar los conocimientos y mejorar el proceso de ejecución del proyecto. Una vez obtenidos los resultados de esta encuesta se utilizan para dar seguimiento a los resultados y para entender dónde deben mejorar y fortalecer los conocimientos para los miembros del equipo.

Figura 5-56 Encuesta de plan de integración

¿Que le pareció la estrategia de integración realizada para el plan de gestión del proyecto de diversificación de cartera de clientes?				
Excelente	Muy bien	Regular	Malo	Muy malo
¿Considera que puede poner en practica todo lo aprendido?				
Si		No		
¿Que le pareció las actividades, talleres, sesiones y dinámicas realizadas durante este plan?				
Excelente	Muy bien	Regular	Malo	Muy malo
¿La información compartida fue clara y fácil de entender?				
Si		No		
¿Que le parece si se realizan más sesiones de integración y capacitación durante los siguientes meses?				
Excelente	Muy bien	Regular	Malo	Muy malo

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones.

Se determinó que con la colaboración exitosa del equipo comercial se logró una definición precisa de las características, requisitos y alcance del proyecto. Este enfoque interdepartamental no solo aseguró una comprensión profunda de las necesidades del proyecto, sino que también sentó una base sólida para el desarrollo de una propuesta de gestión alineada a los objetivos y expectativas comerciales. Esta colaboración proactiva no solo facilitó la identificación de requisitos clave, sino que también permitió anticipar desafíos y oportunidades futuras durante la ejecución del proyecto.

Se concluye que, una vez analizadas las características del proyecto, permitió entender que el marco de trabajo predictivo realmente tiene mayor afinidad con la naturaleza del proyecto, sin dejar de lado las prácticas seleccionadas de los marcos de trabajo adaptativas que fungirán un papel fundamental en el desarrollo de algunas etapas del proyecto. Logrando de esta forma la selección de las políticas, procesos y herramientas necesarias para construir la propuesta del proyecto de manera que pudiera responder cada una de las necesidades que el proyecto posee actualmente para poder ser gestionado adecuadamente e incrementar el éxito de este.

Se concluye que el desarrollo de un plan de gestión incluyendo todas las prácticas de los marcos de trabajo identificados, permitió adoptar un rumbo formal y estructurado que garantice el éxito en la ejecución del proyecto. Además, se determinó que, de acuerdo con la naturaleza del proyecto, fue necesario agregar dentro del ciclo de vida del proyecto la primera etapa que respondiera a la selección del mercado hacia el cual la empresa debe apuntar, ya que actualmente no existe un mecanismo formal que permita entender cuál es el segmento de mercado seleccionado por la compañía. El poder haber desarrollado un plan de gestión garantizará que en cada etapa del

proyecto se cuente con grupos de procesos como inicio, planificación, ejecución, control y monitoreo y cierre del proyecto que permitirán conducir al proyecto hacia las metas esperadas.

Igualmente, se determinó que para la estrategia de integración y seguimiento es fundamental no solo disponer del plan de gestión, sino que se debe implementar una estrategia con información relevante, tal como un cronograma que permita entender el contenido de cada sesión, un responsable de ejecutarlas, la cantidad de recursos necesarios, las herramientas a utilizar y técnicas de capacitación. Además de lo anteriormente mencionado, es de suma importancia que se reconozca el papel de la capacitación, los procesos y los entregables como factores claves para asegurar que el equipo comprenda cuales son los resultados esperados y, por lo tanto, se siga el plan de gestión de manera adecuada. Todo esto permitirá que exista una sinergia entre el equipo de trabajo y el plan de gestión del proyecto.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda al Gerente General de la compañía Alimentos *Fresh* proporcionar sesiones cortas para todo el personal de la compañía, incluyendo al equipo comercial, acerca de la gestión de proyectos, conocimientos y generalidades de estos, así como los elementos de gestión, con el fin de desarrollar las competencias del equipo y crear el inicio de una cultura enfocada en la gestión de proyectos.

Se sugiere al Gerente General que, durante las reuniones mensuales con los gerentes departamentales, se coordine un espacio dedicado al equipo comercial para que este pueda exponer las ventajas de utilizar un plan de gestión para el proyecto de diversificación de cartera de clientes, así como mejoras por aplicar, con el objetivo de que el resto del personal se familiarice con los términos y estructura de trabajo.

Se insta al Gerente General que promueva el aprendizaje del plan de gestión del Proyecto de Diversificación de Cartera de Clientes a miembros de otros departamentos, con el objetivo de aprovechar el personal que desee ampliar sus conocimientos y que, adicionalmente pueda apoyar al equipo comercial, siendo un aliado durante el proyecto y reforzando al equipo, pero sin mantener un rol fijo en el proyecto.

Se propone a la alta gerencia de la compañía la adquisición de softwares especializados en la gestión de proyectos. De esta manera, todo el personal que ha sido capacitado pueda hacer uso de esta herramienta para poner en práctica sus conocimientos, ya sea por iniciativa de los colaboradores (y como fruto de haber inculcado la gestión de proyectos en el personal) o bien como parte de la asignación de un proyecto específico a un equipo especial.

Se recomienda para proyectos futuros que compartan objetivos similares de posicionamiento de nuevos productos en el mercado, que exista un mecanismo objetivo para realizar un análisis de mercado, el cual permita el equipo entender si existe o no una oportunidad de negocio.

Se recomienda que una vez finalizado el proyecto se realice de una análisis general de los resultados obtenidos. Esto con el objetivo de evaluar que tan complejo fue la ejecución del proyecto con todas sus características y así afinar detalles para futuros proyectos.

Se recomienda al Gerente General que implemente el *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) del Project Management Institute (PMI) con el fin de descubrir, conocer, evaluar y mejorar su nivel de madurez en la gestión de proyectos. Este modelo les brindara una evaluación detallada y objetiva de las capacidades actuales en la gestión de proyectos, identificando las fortalezas y áreas de mejora en las que debe enfocarse la compañía.

Capítulo 7 Referencias bibliográficas

Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (6th ed.). Project Management Institute, Inc.

Bataller Diaz, Alfons. (2016). La gestión de proyectos. Universitat Oberta de Catalunya.

<https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/viewepub/?id=43983>

Castillo, L, Vega, V y Meneses, C. (2020). Alineando el ciclo de vida de un proyecto con un modelo de madurez BI: una propuesta para la etapa de análisis preliminar. Revista Chilena de ingeniería, p 630-644.

Ollé, C y Cerezuela, B. (2017). Gestión de proyectos paso a paso. Editorial UOC, S.L

Equipo editorial. (2020). Herramientas para la gestión de proyectos. Editorial Elearning, S.L

Project Management Institute. (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (7th ed.). Project Management Institute, Inc.

Vila, JL. (12 de julio del 2019). Enfoque adaptativo o predictivo, ¿Cuál elegir? LinkedIn.

<https://es.linkedin.com/pulse/enfoque-adaptativo-o-predictivo-cu%C3%A1l-elegir-juan-luis-vila-grau>

Project Management Institute. (2018). Guía Práctica de Ágil. Project Management Institute, Inc.

Deloitte. (S.F). ¿Cuál es la metodología más adecuada para tu proyecto? Metodología Waterfalls vs Agile. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/waterfall-vs-agile.html>

Quintanilla, I. (2003). Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano. Ediciones Diaz de Santos.

Padilla, W, Pino, R, Amaya, A. (agosto, 2021). Artículo de investigación Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto.<https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ad6bfec2-e1e6-44c1-85d6-af211679a902%40redis>

Toala, M, Romero, R, Ganchozo, M, Alvares, C, Baque, M, Pinargote, J, Romero, V, y Bazurto, J. (2019). Introducción a la gestión de proyectos. Editorial Área de innovación y desarrollo, S.L.

Equipo editorial. (2020). Herramientas para la gestión de proyectos. Editorial Elearning, S.L2.

Monte, G y Lluís, J. (2016). Implantar SCRUM con éxito. Universitat Oberta de Catalunya.

Rodríguez, F. (junio, 2020). Ciclos de vida “Predictivos” en proyectos; y “Agilidad” en negocio.https://pmimad.org/images/Branch_Pais_Vasco/2006_Webinar_Ciclo_de_Vida/M%C3%A9todos_tradicionales_y_%C3%A1giles.pdf

Azuero, M. (05 de Setiembre del 2016). 3 maneras de impactar positivamente a otras personas. LinkedIn.<https://es.linkedin.com/pulse/3-maneras-de-generar-influencia-en-otras-personas-azuero-isaza>

EAE School Business (26 de enero del 2022). Diversificación empresarial: Definición, tipos y ejemplos. <https://retos-directivos.eae.es/definicion-y-principales-tipos-de-diversificacion-empresarial/>

Gobierno de México. (12 de marzo del 2018). Diversificación de mercados y sus beneficios. <https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/diversificacion-de-mercados-y-sus-beneficios#:~:text=La%20diversificaci%C3%B3n%20de%20mercados%20es,la%20generaci%C>

3%B3n%20de%20nuevos%20productos.&text=Existen%20varias%20maneras%20de%20diversificar,permite%20llegar%20a%20distintos%20mercados.

Matiz, F y Quintero, I. (2019). Pensamiento estratégico: Concepto, impulsores y práctica. Alpha Editorial.

Grande, I y Abascal, E. (2009). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. ESIC Editorial.

Guerri, M. (22 de junio del 2023). Test de estilos de aprendizaje. <https://www.psicoactiva.com/test/educacion-y-aprendizaje/test-de-estilos-de-aprendizaje/>

Novo, L. (2023). Taller gestor de proyectos ágiles.

Coursera (15 de junio del 2023). Tipos de gestión de proyectos: Metodologías, industrias y más. <https://www.coursera.org/mx/articles/types-of-project-management>

Molina, R y Gastelum, J. (2015). Estrategia de diversificación de mercados en las empresas exportadoras de fresa en México. Revista Nicolatia de Estudios Económicos. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistanicolaitadeestudioseconomicos/2015/vol10/no2/3.pdf>

Caicedo, Y., Silva, W. (2015). Aplicación del enfoque PMI Project Management Institute en planeación y desarrollo de un envase para una hamburguesa cruda. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1248&context=ing_alimentos

Arroyo, N. (2021). Marco de trabajo para la gestión de proyectos de desarrollo de nuevos productos en la organización Alimentos. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13893/TF9186_BIB305026_Natalia_Arroyo_Sanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Uribe, R (2021). “Desing Thinking: Guía digital básica”.
https://www.ina.ac.cr/inavirtual/Documentos%20compartidos/Material_Apoyo/guiaDesignThinking.pdf

Han, E. (18 de enero de 2022). *What is Design Thinking & why is it important?* Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-design-thinking>

Issa El Khoury, I. (2019). *Guía del Design Thinking*. <https://pnud-conocimiento.cr/wp-content/uploads/2022/05/6.GuiaDT.pdf>

Liedtka, J., Salzman, R. y Azer, D. (2017). *Design Thinking for the Greater Good: Innovation in the Social Sector*. Columbia Business School.

Galarraga Durán, D. (agosto de 2021). PMBOK® 7ma Edición, Cambios y su Impacto en la Gestión de Proyectos. LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/pmbok-7ma-edici%C3%B3n-cambios-y-su-impacto-en-la-gesti%C3%B3n-diego/?originalSubdomain=es>

Capítulo 8 Apéndices

8.1 Apéndice A: Guía de entrevista G1. Requerimientos del proyecto de Diversificación de cartera de clientes.

Guía de entrevista G1. Requerimientos del proyecto de Diversificación de cartera de clientes		
Versión: 01 Fecha de aprobación: Fecha de ejecución:		
ID	Pregunta	Respuesta
1	Describa brevemente el proyecto y el propósito de este para la compañía.	
2	¿Cuales son los objetivos generales y específicos del proyecto?	
3	¿Cual es el alcance del proyecto?	
4	¿Cuales son las fases de este proyecto?	
5	¿Existen limites para el proyecto? ¿Cuales son?	
6	¿Cuales son los entregables esperados y resultados del proyecto?	
7	¿Quienes son los principales interesados del proyecto?	
8	¿Quien forma el equipo del proyecto? Cuales son los roles asignados.	
9	¿Se cuenta con un cronograma del proyecto? ¿Cual es?	
10	¿Cuanto tiempo se estima que pueda durar el proyecto?	
11	¿Cual es la fecha de inicio del proyecto?	
12	¿Cual es la fecha de finalización del proyecto?	
13	¿Cual es el presupuesto designado al proyecto?	
14	¿Cuales son los posibles riesgos de este proyecto?	
15	¿Como pueden mitigarse estos riesgos?	
16	¿Cuales son las restricciones que posee este proyecto?	
17	¿Quien es el responsable de aprobar el proyecto?	
18	¿Como se gestionan los interesados del proyecto?	
19	¿Como se maneja la comunicación para el proyecto? Medios? Y frecuencia?	
20	Cuales son las herramientas que se utilizan para la gestión de proyectos?	

8.2 Apéndice B: Cuestionario G1. Etapas y requerimientos del proyecto.

Cuestionario 1. Etapas y requerimientos del proyecto.		
	Versión: 01	Fecha de aprobación:
		Fecha de ejecución:
ID	Pregunta	Respuesta
1	<i>Etapa de inicio y planificación</i>	
1.1	¿Cuándo comienza el proyecto realizan reuniones iniciales para entender sobre el proyecto?	
1.2	¿Se conoce el alcance, cronograma y presupuesto del proyecto?	
1.3	¿Se conocen los límites del proyecto?	
1.4	¿Se definen claramente los roles y responsabilidades para cada miembro del equipo del proyecto?	
1.5	¿Se conocen las etapas del proyecto en cuestión?	
1.6	¿Se plantean y contabilizan los beneficios para el proyecto?	
2	<i>Etapa de ejecución</i>	
2.1	¿Se realizan reuniones de seguimiento para revisar los avances del proyecto?	
2.2	¿Existe algún proceso de control de calidad para el proyecto?	
3	<i>Etapa de monitoreo y control</i>	
3.1	¿Se maneja un control de cambios para el proyecto?	
3.2	¿Se maneja un control para los posibles riesgos del proyecto?	
3.3	¿Como se controla el presupuesto del proyecto?	
3.4	¿Existe una reserva de contingencia para el proyecto en cuestión?	
4	<i>Etapa de cierre</i>	
4.1	¿Se tiene en la compañía un repositorio de lecciones aprendidas de otros proyectos asociados a este?	
4.2	¿Cual metodología utilizan para medir el éxito del proyecto?	
4.3	¿Se realiza alguna encuesta para medir la satisfacción del cliente?	

8.3 Apéndice C: Revisión de ficha bibliográfica.

Ficha de revisión bibliográfica	
Autor y referencia APA	
Tema	
Objetivo general	
Marco de trabajo detectado	
Resumen de la información	

8.4 Apéndice D: Matriz RACI. Para la definición de roles y responsabilidades para el proyecto.

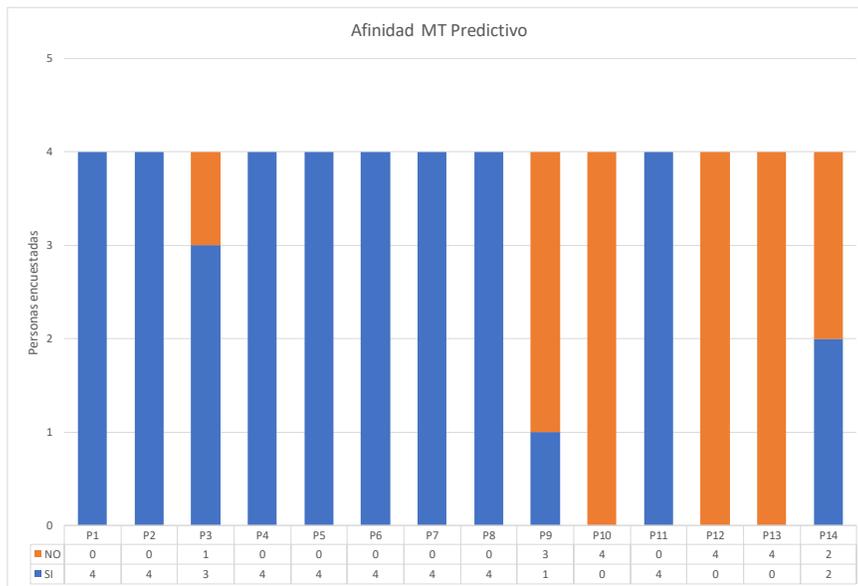
Matriz RACI- Definición de roles y responsabilidades para la gestión del proyecto Diversificación de cartera de clientes del departamento Comercial.			
	Versión: 01	Fecha de aprobación:	Fecha de ejecución:
Pregunta	Gerente General	Gerente comercial	Asesores comerciales
Definir los nuevos clientes			
Desarrollar los requerimientos del nuevo proyecto			
Definir indicadores y metas para el proyecto			
Controlar los indicadores e informes del proyecto			
Ejecutar el proyecto			
Aprobar cambios del proyecto			
Definir la cantidad de Subproyectos			
Controlar los recursos del proyecto			
Definir los riesgos del proyecto			

8.5 Apéndice E: Resultados Guía de entrevista G1. Requerimientos del proyecto de Diversificación de cartera de clientes.

Guía de entrevista G1. Requerimientos del proyecto de Diversificación de cartera de clientes		
Versión: 01 Fecha de aprobación: 21/08/23 Fecha de ejecución: 25/08/23		
ID	Pregunta	Respuesta
1	Describe brevemente el proyecto y el propósito de este para la compañía.	Captar nuevos clientes para disminuir la dependencia del cliente principal.
2	¿Cuales son los objetivos generales y específicos del proyecto?	<p>Objetivo general: Captar ventas en terceros de acuerdo a los productos de mayor venta para la compañía, en las áreas de holería, restaurantes, cafes y retail.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Superar las ventas anuales de 160 millones en la categoría de ventas a terceros. 2. Posicionar los productos de la compañía bajo marca privada en sitios de venta fija, que represente un incremento del 30% de la cantidad de sitios fijos actuales. 3. Incrementar a 70.000 unidades anuales en la categoría de productos individuales para el 2023.
3	¿Cual es el alcance del proyecto?	Expandir la cartera de clientes dentro del GAM, con la búsqueda de clientes nuevos de categorías de comida preparada que posean puntos para venta fijos los cuales sean suplidos por Alimentos Fresh durante el año 2023.
4	¿Cuales son las fases de este proyecto?	<p>Este proyecto tiene que empezar con que el equipo analice donde esta la oportunidad del negocio para expandir la cartera de clientes, se debe analizar el mercado para entender donde se pueden colocar los productos en las presentaciones que la empresa puede desarrollar. Se debe investigar y entender donde se puede entrar primero. Tambien es fundamental que los muchachos de ese analisis sepan quienes son los clientes, por ejemplo en las ferias en las que la empresa participa, pueden visualizarse 200 clientes, sin embargo no los 200 van a concretarse por diversas razones, por eso es que deben definirse quienes pueden ser para empezar a trabajar en el modelo y estrategia para captar a esos clientes.</p> <p>Se espera que teniendo esto claro, se capturen de una vez los clientes por medio de reuniones para presentar los productos, lo que la empresa puede ofrecer y así crear ese lazo.</p> <p>una vez que ya se tenga ese lazo hay que empezar a desarrollar los productos y en ese proceso se incluyen todas las areas de la empresa porque se necesita un trabajo en equipo para que una vez que esten listos ya presentarlos al cliente y cerrar el contrato que es lo que nos definirá la producción y venta mensual para los clientes nuevos.</p> <p>Una gase que es muy importante tambien es el seguimiento, muchos clientes se pueden perder en ese punto, aveces los clientes lo que mas desean es que se sienta la presencia del proveedor ahí fiel escuchando mejoras y estando atento a lo que el cliente necesite para los primeros meses, despues de eso el proceso de compra y venta es mas natural.</p> <p>Y por ultimo el departamento comercial debe presentar los resultados del proyecto para revisar contra metas y dar cierre del mismo o volver a planificar para el siguiente año.</p>
5	¿Existen limites para el proyecto? ¿Cuales son?	Existe exclusividad de los productos actuales hacia el cliente principal, lo cual obliga a la compañía a desarrollar líneas nuevas de productos.
6	¿Cuales son los entregables esperados y resultados del proyecto?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de ventas (160 millones esperados). 2. Cumplimiento del posicionamiento de los productos en un 30%. 3. Cumplimiento de ventas en unidades (70.000 unidades).
7	¿Quiénes son los principales interesados del proyecto?	Socios accionistas
8	¿Quien forma el equipo del proyecto? Cuales son los roles asignados.	Gerente comercial: Responsable de definir los clientes y estrategias del proyecto. Asesores de ventas: Ejecución, captación y seguimiento de clientes.
9	¿Se cuenta con un cronograma del proyecto? ¿Cual es?	No existe- Se trabaja de acuerdo con el mes en curso.
10	¿Cuanto tiempo se estima que pueda durar el proyecto?	12 meses
11	¿Cual es la fecha de inicio del proyecto?	Enero 2023
12	¿Cual es la fecha de finalización del proyecto?	Diciembre 2023
13	¿Cual es el presupuesto designado al proyecto?	40.500.000 colones.
14	¿Cuales son los posibles riesgos de este proyecto?	No alcanzar las ventas. Perder un cliente durante la negociación.
15	¿Como pueden mitigarse estos riesgos?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una estrategia realista que permita el cumplimiento de las metas. 2. Mantener un seguimiento optimo de acuerdo a la necesidad del cliente.
16	¿Cuales son las restricciones que posee este proyecto?	No se consideran restricciones ahorita, pueden ser las mismas que los limites.
17	¿Quien es el responsable de aprobar el proyecto?	Gerente General
18	¿Como se gestionan los interesados del proyecto?	Informes mensuales a JD
19	¿Como se maneja la comunicación para el proyecto? Medios? Y frecuencia?	Reuniones semanales para visualizar los indicadores, metas y avances. Reuniones quincenales para seguimiento del proyecto y reuniones mensuales para presentación de resultados y avance al GG.
20	Cuales son las herramientas que se utilizan para la gestión de proyectos?	Usamos Word, excel pero todo esta en el drive. Tambien el presupuesto se controla por medio del ERP y antes usabamos Monday como el software oficial pero ya no.

8.6 Apéndice F: Resultados cuestionario G1.

Preguntas	Pregunta	SI	NO	R1	R2	R3	R4
¿Cuando comienza el proyecto de diversificación de cartera de clientes realizan reuniones iniciales para entender sobre el proyecto?	P1	4	0	SI	SI	SI	SI
¿Se conoce el alcance, cronograma y presupuesto del proyecto?	P2	4	0	SI	SI	SI	SI
¿Se conocen los límites del proyecto?	P3	3	1	SI	NO	SI	SI
¿Se definen claramente los roles y responsabilidades para cada miembro del equipo del proyecto?	P4	4	0	SI	SI	SI	SI
¿Se conocen las etapas del proyecto en cuestión?	P5	4	0	SI	SI	SI	SI
¿Se plantean y contabilizan los beneficios para el proyecto?	P6	4	0	SI	SI	SI	SI
¿Se realizan reuniones de seguimiento para revisar los avances del proyecto?	P7	4	0	SI	SI	SI	SI
¿Existe algún proceso de control de calidad para el proyecto?	P8	4	0	SI	SI	SI	SI
¿Se maneja un control de cambios para el proyecto?	P9	1	3	NO	NO	SI	NO
¿Se maneja un control para los posibles riesgos del proyecto?	P10	0	4	NO	NO	NO	NO
¿Se controla el presupuesto del proyecto?	P11	4	0	SI	SI	SI	SI
¿Existe una reserva de contingencia para el proyecto en cuestión?	P12	0	4	NO	NO	NO	NO
¿Se tiene en la compañía un repositorio de lecciones aprendidas de otros proyectos asociados a este?	P13	0	4	NO	NO	NO	NO
¿Se realiza alguna encuesta para medir la satisfacción del cliente?	P14	2	2	SI	SI	NO	NO



8.7 Apéndice G: Carpetas para la gestión del conocimiento.

- 📁 Base de datos con la información de la selección del mercado y la lista de prospectos
- 📁 Casos de éxito en el proyecto
- 📁 Información general del proyecto
- 📁 Información técnica de los productos desarrollados
- 📁 Lecciones aprendidas en cada etapa de proyecto

8.8 Apéndice H: Glosario de Entradas utilizadas en los procesos.

Entradas	Descripción
Información general del proyecto	Esta se refiere a la información básica del proyecto, sus objetivos, como está compuesto, sus metas, las expectativas, de donde nace el proyecto, el equipo del proyecto, etc. Se refiere a todo aquel dato que componga y construya el proyecto.
Características del proyecto	Son todos aquellos atributos o distintivos que definen la estructura y naturaleza del proyecto.
Requisitos del proyecto	Son todas aquellas condiciones, características o capacidades que debe cumplir el resultado final del proyecto para satisfacer las necesidades del cliente, los interesados y los usuarios finales.
Acta de constitución del proyecto	Este es un documento oficial que reúne la información de mayor relevancia y se utiliza como documento de autorización para dar inicio al proyecto.
Información general de la compañía	Esta se refiere a toda aquella información que se necesita conocer de la compañía y que tiene relación directa con el proyecto.
antecedents del proyecto	Es toda aquella información relacionada con los resultados de este mismo proyecto años atrás.
Plan para la dirección el proyecto	Es el documento que describe cómo se gestionará, ejecutará, monitoreará y controlará el proyecto. Contiene estrategias y enfoques para el alcance, el cronograma, el costo, los recursos a utilizar, las comunicaciones, los riesgos, entre otros. Con el fin de que el proyecto pueda caminar y cumplir con los objetivos planteados.
Alcance del proyecto	Es aquel que reúne las expectativas del proyecto y está compuesta por requisitos que se deben de cumplir para que el proyecto sea calificado como aceptable y autorizado para dar inicio. Lo que no existe en el alcance, no se puede solicitar al final en el proyecto.
EDT	La EDT, significa la estructura de desglose de trabajo, esta está compuesta por todos aquellos paquetes de trabajo que descomponen por completo el proyecto.
Plan de gestión de los recursos	Es el plan que indica como serán gestionados todos y cada uno de los recursos que se necesitan en el proyecto, pueden ser recursos humanos, tecnológicos, de materiales, etc.
Cronograma del proyecto	Es el documento que explica cuando se llevaran a cabo las actividades del proyecto y la duración de cada una de ellas para tener claro cuando inicia el proyecto y cuando debe finalizar.

Entradas	Descripción
Actividades del proyecto	Son todas aquellas acciones que se realizan durante la ejecución del proyecto.
Plan de comunicaciones.	Es el documento que indica como serán gestionadas las comunicaciones del proyecto, quienes serán los responsable, que métodos de comunicación, que frecuencia, entre otros.
Documentos del proyecto	Son todos aquellos registros que contienen información relevante sobre la planificación, ejecución y seguimiento del proyecto, como el acta de constitución, el plan para la dirección del proyecto, cronograma, presupuesto, informes de resultados semanales, entre otros. Estos documentos son fundamentales para el seguimiento del progreso, la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
Evaluaciones de desempeño del equipo	Se compone de un proceso en el cual existe una persona que será evaluada a nivel de cumplimiento de sus objetivos y desempeño de su trabajo por parte de su jefatura. En las evaluaciones del desempeño es común desarrollar un documento tipo plantilla que explique todo aquello que debe cumplir el colaborador y que no está cumplimiento para que pueda alinearse nuevamente a las expectativas que posee la compañía para cual trabaja. La plantilla es propia del jefe y puede estructurarla de acuerdo con lo que considere evaluar en cada reunión con su colaborador.
Informes de comunicaciones	Son todos aquellos informes que brindan información acerca de las comunicaciones del proyecto. Cuando el proyecto está en ejecución se cumplen con el plan de comunicaciones y estos informes nacen del plan, con el fin de que el líder del proyecto este enterado de cómo se están llevando a cabo las comunicaciones y si están alineadas con lo planificado.
Metas del proyecto	Son todas aquellos indicadores relacionados con los objetivos del proyecto, que permiten ser medibles e indicar si el proyecto va en cumplimiento o no de acuerdo con lo planteado en su inicio.
Solicitudes de Cambio	Son todas aquellas acciones que deban incorporarse o cambiarse durante la ejecución del proyecto. Estas se pueden aceptar o rechazar, pero necesitan ser primero evaluadas y entender él porque es necesario efectuar un cambio en el proyecto y el impacto que este traerá.
Entregables aprobados	Son aquellos productos, resultados o documentos específicos que han sido revisados, evaluados y aceptados formalmente por el líder del proyecto.

8.9 Apéndice I: Glosario de herramientas utilizadas en los procesos.

Herramientas	Descripción
Recopilación de datos	Es aquel proceso que permite recoger toda aquella información que se categoriza como relevante para el proyecto.
Análisis de información	Es el proceso en el cual toda la información proporcionada es sometida a un análisis detallado para obtener datos específicos del proyecto.
Entrevistas al personal	Son todas aquellas sesiones de trabajo en las cuales se necesite tener una recolección de información al personal. La estructura de la entrevista dependerá de la información que desea obtener. La información sustraída de cada entrevista es con el fin de aportar más datos al proyecto y recopilar información relevante que permita más adelante tomar decisiones informadas.
Análisis de datos	Es el proceso en el cual se recibe una cantidad de información y esta atraviesa un proceso en el cual la información se divide y se clasifica de acuerdo con lo esperado, para obtener como resultado un producto único o un resumen específico de información clave para el proyecto.
Consultas al personal	Son aquellas preguntas formuladas para aplicar al personal del proyecto de las cuales se espera tener información clave y relevante para el desarrollo de este.
Microsoft project	Es un software utilizado para la gestión de un proyecto.
Diagrama de Gant	Es un tipo de herramienta utilizada para la gestión de proyectos que permite visualizar las tareas del proyecto en un calendario compuesto por barras horizontales. En este documento se muestra la programación de las actividades, sus interdependencias y el progreso a lo largo del tiempo, lo que facilita la planificación y el seguimiento del proyecto.
Plantillas para costos	Son aquellos formatos que permiten reunir información asociada a los costos del proyecto.
Medios de comunicaciones mayormente utilizados	Son aquellos medios de comunicación como llamada telefónica. Correo electrónico, mensajes de texto, entre otros, que para el proyecto poseen mayor relevancia de uso.
Métodos de comunicación	Son aquellas alternativas en las cuales se transmite la información del proyecto entre grupos de personas.
Toma de decisiones	Es aquel proceso en el cual se elige una de las diferentes opciones que existen en un proceso, con el fin de poder seleccionar la información correcta y avanzar en el proyecto.
Reuniones	Son aquellas sesiones que permite que diversas personas puedan conversar acerca de algún tema en específico.

Capítulo 9 Anexos

9.1 Anexo 1: Cuestionario G2. Encuesta de Valores y principios ágiles, adecuado al proyecto de Diversificación de cartera de clientes.

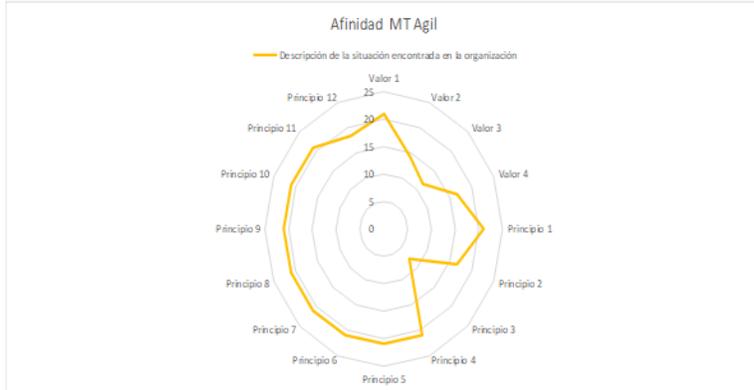
Cuestionario G2. Valores y principios ágiles.			
Versión: 01		Fecha de aprobación:	Fecha de ejecución:
ID	Principio y valor asociado	Descripción	Valoración Situación Encontrada
1	Valor #1	El departamento comercial vela por sus trabajadores e interacciones por encima de los procesos y las herramientas	
2	Valor #2	El departamento comercial prefiere manejar un proyecto funcional por encima de documentación extensiva	
3	Valor #3	Se trabaja con la colaboración con el cliente por encima de lo negociado.	
4	Valor #4	El departamento comercial prefiere responder ante los cambios o prefiere seguir el plan estipulado	
5	Principio #1	El departamento comercial tiene como prioridad satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de su producto de calidad y que le genere valor al cliente.	
6	Principio #2	El departamento comercial acepta los requisitos cambiantes, aun en las últimas etapas del desarrollo del producto. Se aceptan con el fin de ofrecerle al cliente una ventaja competitiva.	
7	Principio #3	El departamento comercial prefiere entregar un producto funcional con una frecuencia corta de un par de semanas vs un par de meses. Mantiene una preferencia por el corto plazo.	
8	Principio #4	¿Se maneja una comunicación y trabajo frecuente y directa con los interesados del proyecto?	
9	Principio #5	El departamento comercial vela por desarrollar proyectos alrededor de personas motivadas, brindarles el entorno y apoyo que necesiten y delega confianza en el equipo para realizar el trabajo.	
10	Principio #6	El método más eficiente y eficaz de transmitir información en el equipo comercial es tener conversaciones cara a cara.	
11	Principio #7	El producto funcional es la medida principal del progreso en el departamento comercial	
12	Principio #8	El equipo comercial mantiene un ritmo constante a lo largo del proyecto, promoviendo la agilidad en su trabajo	
13	Principio #9	El equipo comercial presta atención continua a la excelencia de los requerimientos técnicos así como el diseño con el fin de mejorar en agilidad	
14	Principio #10	Es esencial que se pueda minimizar la cantidad de trabajo no realizado.	
15	Principio #11	El departamento comercial se fomenta la autoorganización de los equipos, permitiendo que tomen decisiones sobre cómo completar su trabajo de manera eficiente	
16	Principio #12	Durante intervalos regulares, el equipo comercial reflexiona sobre cómo ser más efectivo para así afinar y ajustar su comportamiento según sea necesario.	
Totales			0

9.2 Anexo 2: Cuestionario G3. Test de estilos de aprendizaje.

Cuestionario G3. Test estilos de aprendizaje.	
Versión: 01	Fecha de aprobación: Fecha de ejecución:
Pregunta	
1. ¿Qué tipo de examen realizas con mayor facilidad?	
Examen escrito	
Examen oral	
Examen de opción múltiple	
2. Cuando tienes que aprender algo de memoria, ¿Prefieres?	
Memorizo lo que veo y recuerdo la imagen (por ejemplo, la página del libro)	
Memorizo mejor si repito lo estudiado rítmicamente y recuerdo paso a paso	
Memorizo a base de pasear y mirar, y recuerdo una idea general mejor que los detalles	
3. Cuando estás en clase y el profesor explica algo que está escrito en la pizarra o en tu libro, ¿Te es más fácil seguir las explicaciones?	
Escuchando al profesor.	
Me aburro y espero a que me den algo para hacer.	
Levendo el libro o la pizarra.	
4. Marca la frase con las que te identifiques más.	
Prefiero escuchar chistes que leer cómics.	
Mis cuadernos y libretas están ordenados y bien presentados, me molestan los tachones y las correcciones.	
Me gusta tocar las cosas y tiendo a acercarme mucho a la gente cuando hablo con alguien.	
5. ¿Cuál de las siguientes actividades disfrutas más?	
Ver películas.	
Escuchar música.	
Bañar.	
6. ¿De qué manera te resulta más fácil aprender algo?	
Repitiendo en voz alta.	
Escribiéndolo varias veces.	
Relacionándolo con algo, a poder ser divertido.	
7. Cuando no encuentras las llaves en una bolsa, ¿Qué haces para encontrarlas más rápidamente?	
Sacudo la bolsa para oír el ruido.	
Las busco mirando.	
Las busco con la mano, pero sin mirar.	
8. Cuando te dan instrucciones, ¿Que haces?	
Me pongo en movimiento antes de que acaben de hablar y explicar lo que hay que hacer.	
Recuerdo con facilidad las palabras exactas de lo que me han dicho.	
Me cuesta recordar las instrucciones orales, pero no hay problema si me las dan por escrito.	
9. ¿Cuál de estos ambientes te atrae más?	
Uno en el que se escuchan las olas del mar.	
Uno con una hermosa vista al océano.	
Uno en el que se sienta un clima agradable.	
10. Si te ofrecieran uno de los siguientes empleos, ¿Cuál elegirías?	
Director de un club deportivo.	
Lector de una emisora de radio.	
Editor de una revista.	
11. ¿A qué tipo de evento preferirías asistir?	
A un concierto de música.	
A una muestra gastronómica.	
A un espectáculo de magia.	
12. Si tuvieras mucho dinero ahora mismo, ¿Qué harías?	
Viajar y conocer el mundo.	
Comprar una casa.	
Adquirir un estudio de grabación.	
13. En clase lo que más le gusta para aprender es que...	
Se organicen actividades en que los alumnos tengan que hacer cosas y puedan moverse.	
Me den el material escrito y con fotos, diagramas.	
Se organicen debates y que haya diálogo.	
14. Principalmente, ¿Cómo te consideras?	
Sociable.	
Atético.	
Intelectual.	
15. Si tuvieras que quedarte en una isla desierta, ¿Qué preferirías llevar contigo?	
Un radio portátil.	
Golosinas y comida enlatada.	
Algunos buenos libros.	
16. ¿Qué cosas te distraen más en clase?	
El ruido.	
El movimiento.	
Las explicaciones demasiado largas.	
17. ¿Qué programas de televisión prefieres ver?	
Noticias sobre el mundo y la actualidad.	
Programas de entretenimiento.	
Reportajes de descubrimientos y lugares.	
18. ¿Qué prefieres hacer en tu tarde libre?	
Ir al cine.	
Quedarme en casa.	
Ir a un concierto.	
19. ¿De qué manera te formas una opinión de otras personas?	
Por la sinceridad en su voz.	
Por la forma de estrecharte la mano.	
Por su aspecto.	
20. ¿Cómo prefieres pasar el tiempo con tu mejor amigo/a?	
Viendo algo juntos.	
Conversando.	
Paseando o haciendo deporte.	
21. ¿Cómo definirías tu forma de vestir?	
Con gusto y conjuntada.	
Discreta pero correcta.	
Informal.	
22. Si pudieras elegir ¿Qué preferirías ser?	
Un gran músico.	
Un gran médico.	
Un gran pintor.	
23. ¿Qué es lo que más te gusta de una habitación?	
Que sea confortable.	
Que sea silenciosa.	
Que esté limpia y ordenada.	
24. ¿Qué es lo que más te gusta de viajar?	
Conocer lugares nuevos.	
Conocer personas y hacer nuevos amigos.	
Aprender sobre otras costumbres.	

9.3 Anexo 3: Resultados del cuestionario G2.

Marca temporal	Valor 1	Valor 2	Valor 3	Valor 4	Principio 1	Principio 2	Principio 3	Principio 4	Principio 5	Principio 6	Principio 7	Principio 8	Principio 9	Principio 10	Principio 11	Principio 12
R1	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
R2	21	21	13	21	21	21	1	21	21	21	21	21	21	21	21	13
R3	21	1	1	8	21	8	1	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Descripción de la situación encontrada en la organización	21	14	12	17	21	17	8	21	21	21	21	21	21	21	21	18



- Valoración
- 1
 - 2
 - 3
 - 5
 - 8
 - 13
 - 21

9.4 Anexo 4: Modelo de idoneidad aplicado al proyecto.

				Proyecto 1			
Item	Puntuación	Justificación		Calificación	Ágil	Híbrido	Predictivo
Cultura	1 ¿Existe un patrocinador sénior que entienda y apoye el uso de un enfoque ágil para este proyecto?	1 = Si, 5 = Parcial y 10 = No	Actualmente si se cuenta con un patrocinador para el proyecto, sin embargo este no cuenta con conocimiento sobre el enfoque ágil para el manejo de proyectos.	Aceptación	10		X
	2 ¿Tienen estos interesados la confianza en que el equipo puede transformar su visión y necesidades en un producto o servicio exitoso, con apoyo y retroalimentación continuos en ambas direcciones?	1 = Si, 5 = Probablemente y 10 = Poco probable	Se cuenta con un nivel aceptable de confianza en el equipo y en los interesados, también se cuenta con la posibilidad de contar con retroalimentación continua de ambas partes. Sin embargo el nivel de confianza actual de los interesados no es tan fuerte como se desea.	Confianza	5		X
	3 ¿Se le dará autonomía al equipo para tomar sus propias decisiones locales sobre cómo emprender el trabajo?	1 = Si, 5 = Probablemente y 10 = Poco probable	Actualmente el equipo si posee autonomía para la toma de decisiones propias, sin embargo el gerente general posee una participación activa en la toma de decisiones, ya que debido a experiencias con otros clientes las decisiones tomadas no han sido las mejores, por lo tanto si existe autonomía pero en algunos momentos hay intervención del gerente general para la toma de decisiones.	Toma de Decisiones	5		X
Proyecto	1 ¿Qué porcentaje de requisitos podrían cambiar o ser descubiertos mensualmente?	1 = Cambia un 50% o más // 5 = Cambia un 25% o más // 10 = 5% o menos	De acuerdo con lo establecido en las características y requisitos de proyecto, la única etapa en donde se necesita cambio es durante la etapa cuatro enfocada en el desarrollo de productos, fuera de esto no deberían existir cambios con relación a los requisitos.	Entrega	10		X
	2 Utilizando una evaluación que considere pérdidas debida al posible impacto de los defectos, determinar que podría ocasionar una falla.	1 = Tiempo // 3 = Discrecionales \$ // 5 = Fondos esenciales aumento \$\$\$ // 7 = Riesgo una vida // 10 = Riesgo muchas vidas.	La única razón mapeada actualmente que podría ocasionar una falla en el proyecto esta relacionada con el tiempo. Ya que el proyecto tiene un tiempo establecido para el desarrollo del mismo de doce meses.	Criticidad	1	X	
	3 ¿Se puede construir y evaluar el producto o servicio en porciones? ¿Estarán disponibles los representantes de la empresa o del cliente para proporcionar retroalimentación oportuna sobre los incrementos entregados?	1 = Si // 5 = Quizás a veces // 10 = Poco probable	El proyecto no puede ser evaluado en porciones, ya que el producto final debe ser entregado al cliente para iniciar su uso. Sin el producto completo el cliente no puede iniciar su comercialización. Sin embargo si se cuenta con personal comprometido a brindar retroalimentación de acuerdo a los productos que han sido entregados.	Cambios	5		X
Equipo	1 ¿Cuál es el tamaño del equipo principal?	Escala de < 9 personas = 1	El equipo del proyecto es de cuatro personas, mas el Gerente General quien es el patrocinador del proyecto	Tamaño del Equipo	1	X	
	2 Considerar los niveles de experiencia y habilidades de los roles del equipo principal	1 = Si tiene experiencia en metodologías Ágiles // 5 = Parcial experiencia... // 10 = No tiene experiencia en...	Ningun miembro del equipo cuenta con experiencia en metodologías ágiles.	Experiencia	10		X
	3 ¿Tendrá el equipo acceso diario a por lo menos un representante del negocio/cliente con el fin de hacer preguntas y obtener retroalimentación?	1 = Si, 5 = Parcial y 10 = No	En cada proceso de negociación con el cliente, si se cuenta con un contacto comercial con el cual se establece una relación de comunicación constante.	Acceso	1	X	
				Total		3	3

9.5 Anexo 5: Gráfico del modelo de idoneidad aplicado al proyecto.

