

Curso

Introducción a la Administración de Proyectos

Tema 3

Repasando conceptos El Rol del Director de Proyectos

**Trabajo en equipo
Ética en proyectos**

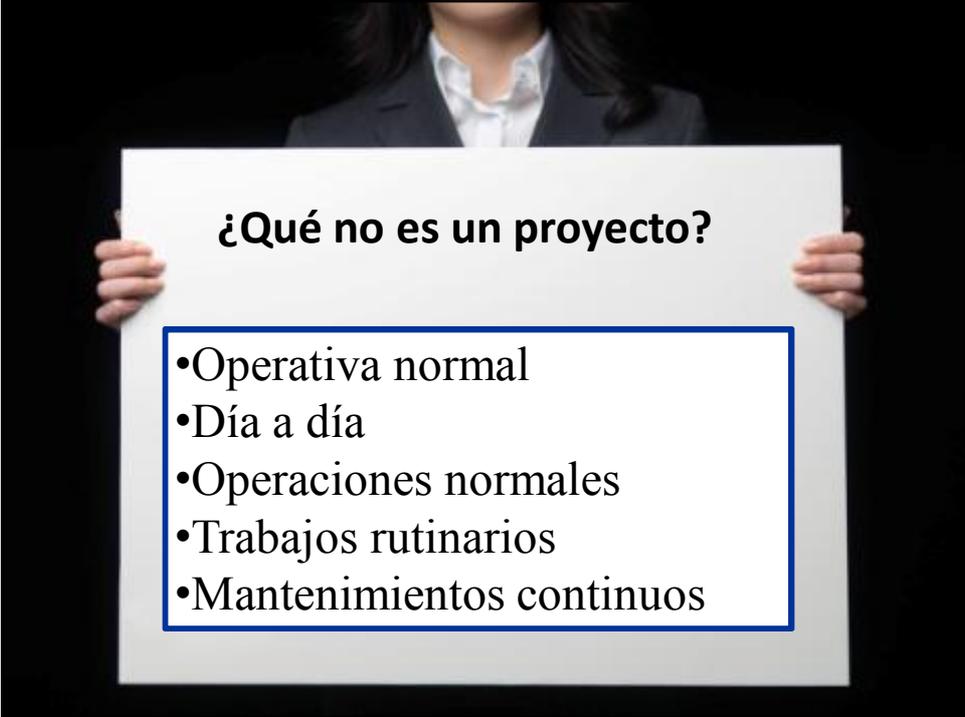


¿Qué es un proyecto?

Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un servicio, producto o resultado único.

PMBok, 2008

- **Temporal:** Todo proyecto tiene un inicio y un final definidos. Sea con el logro o no del objetivo. Los proyectos no son esfuerzos continuos. Temporal no necesariamente quiere decir corta duración.
- **Único:** Un proyecto crea productos entregables únicos sean tangibles o no. Producto, servicio o resultado.
- **Elaboración Gradual:** Desarrollarse en pasos e ir incrementándose conforme su desarrollo.



¿Qué no es un proyecto?

- Operativa normal
- Día a día
- Operaciones normales
- Trabajos rutinarios
- Mantenimientos continuos

**Proyectos,
portafolios y
programas**

¿Qué es un programa?
¿Qué es un portafolio?



El Proyecto



**Gestionar los recursos compartidos
entre proyectos**

**Metodologías,
prácticas,
plantillas**

Capacitar

Supervisar

**Coordinar
comunicación
entre proyectos**

El Programa



Administrar de forma conjunta para lograr beneficios y control

Coordinar y centralizar

Logro de objetivos

Resultado común

Resolver restricciones y problemas, ajustar

El Portafolio



Dirigir eficazmente, agrupar y lograr objetivos de negocio

Identificar,
priorizar

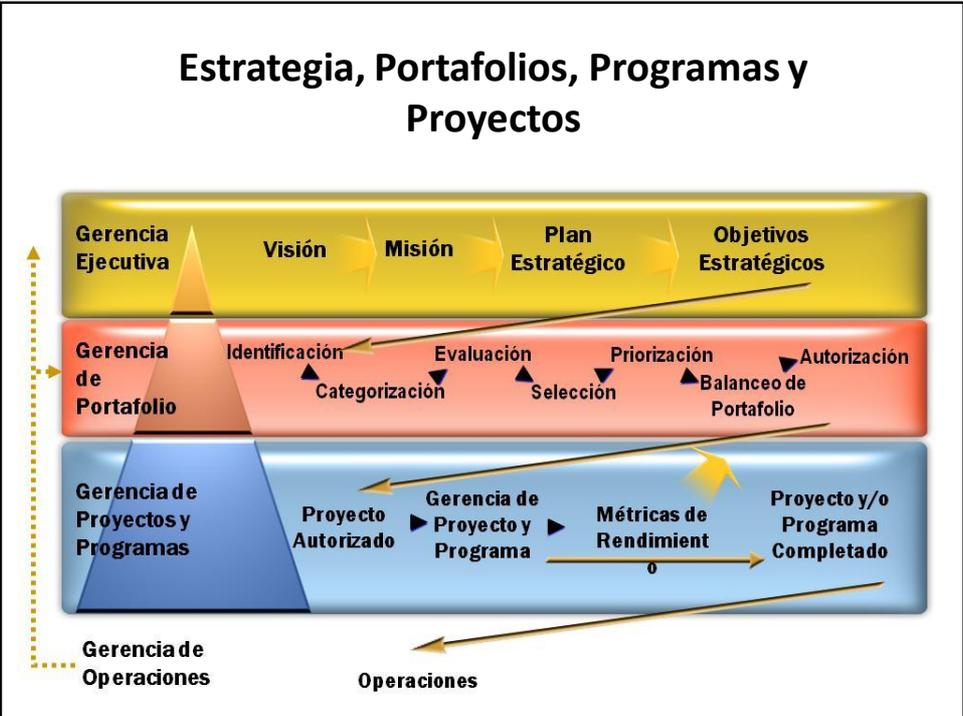
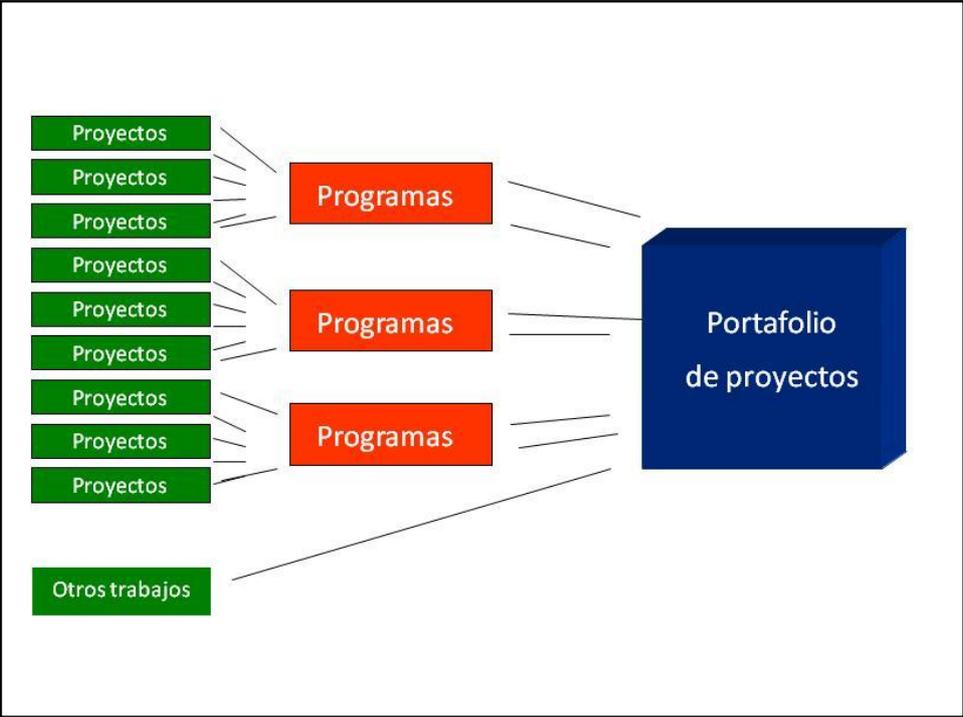
Autorizar, dirigir

Controlar

Interdependientes
e independientes

Portafolio, programas y proyectos

- Un **programa** es un grupo de proyectos relacionados cuya dirección se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se obtendrían si fueran dirigidos en forma individual.
- Un **portafolio** es un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos, que se agrupan para facilitar la gestión efectiva de ese trabajo, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de negocio.



Los interesados

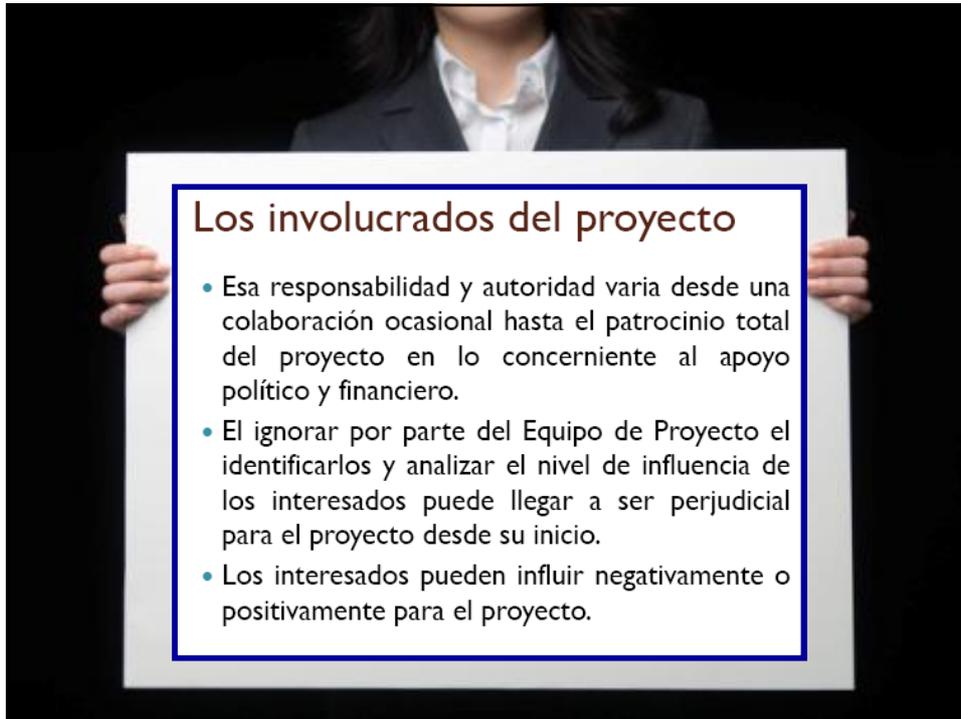
¿Quiénes son?

- **Personas u organizaciones**
- **Participan activamente**
- **Sus intereses se afectan**
- **Pueden ejercer influencia**
- **Tienen diferentes niveles de autoridad y responsabilidad**



Los involucrados del proyecto

- Los interesados o involucrados (**Stakeholders**) del proyecto son personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o de su conclusión.
- También pueden influir sobre los objetivos y resultados del proyecto.
- Los interesados tienen niveles de autoridad y responsabilidad variables al participar en un proyecto, que pueden cambiar a lo largo del curso del ciclo e vida del proyecto.



**Veamos algunos
ejemplos con esta
actividad
participativa**

Clientes / usuarios



Patrocinador



Directores de portafolio o comité



Directores de programa



PMO



Directores de Proyecto



Equipo de proyecto



Gerentes funcionales

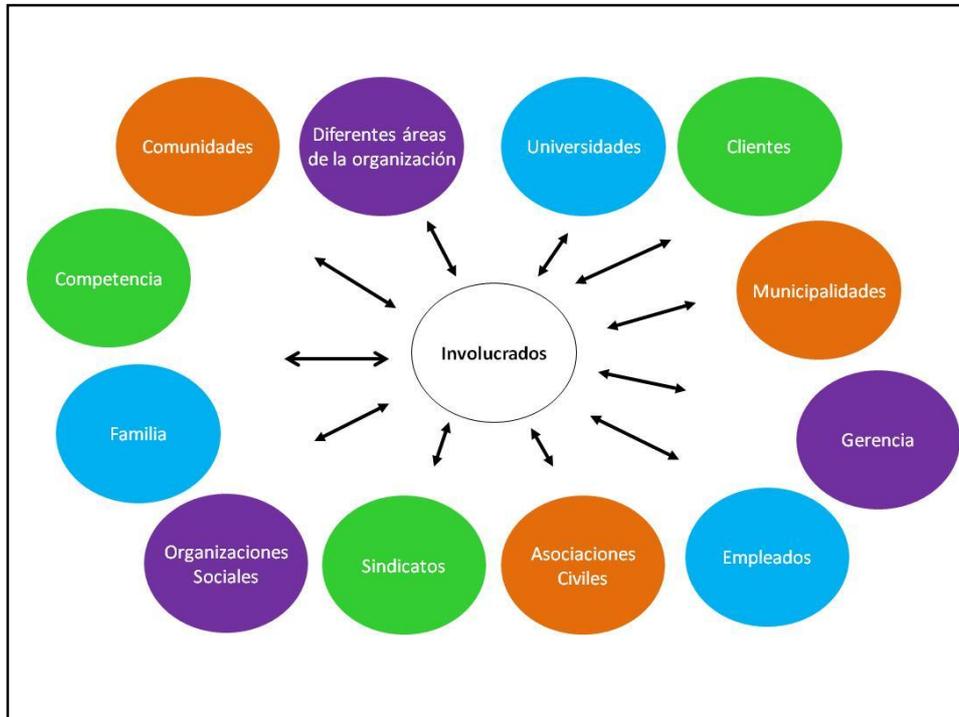


Gerentes operacionales



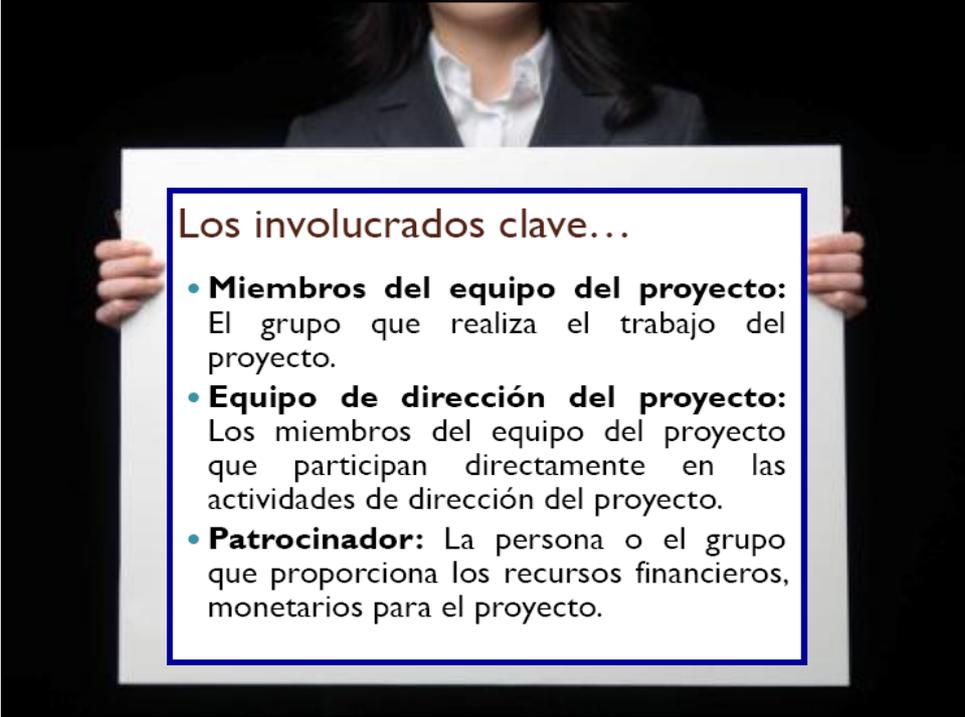
Vendedores / Socios de Negocio





Los involucrados clave...

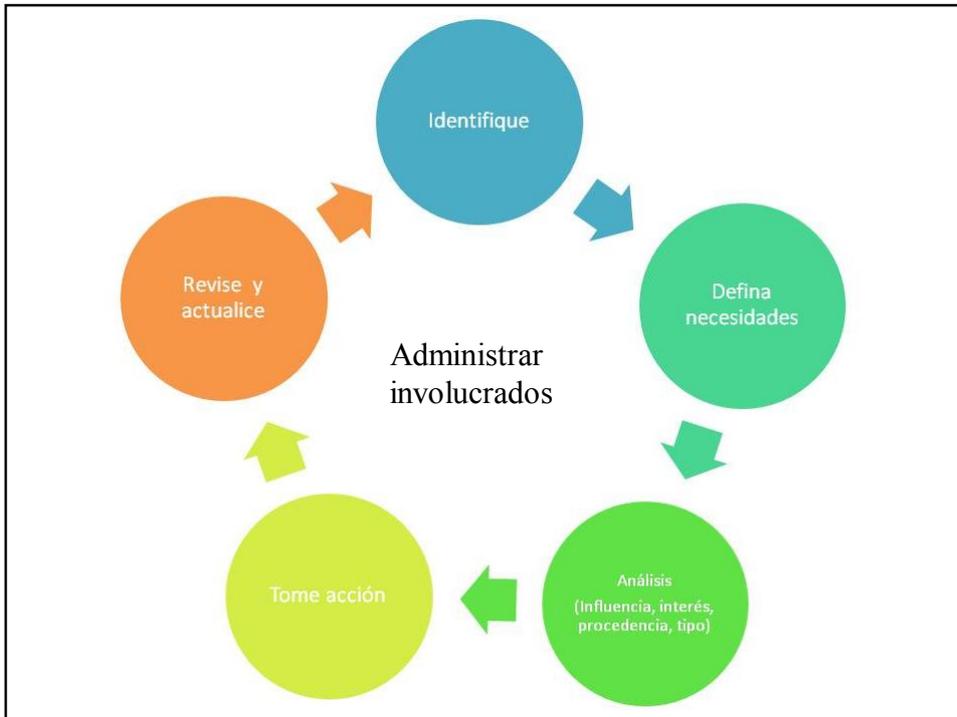
- **Director del proyecto:** Persona responsable de dirigir el proyecto.
- **Cliente / usuario:** Persona u organización que utilizará el proyecto. Puede haber múltiples niveles de clientes. Los primeros adquieren el producto y los otros lo utilizan directamente.
- **Organización ejecutante:** Empresa cuyos empleados participan más directamente en el proyecto.



Los involucrados clave...

- **Miembros del equipo del proyecto:** El grupo que realiza el trabajo del proyecto.
- **Equipo de dirección del proyecto:** Los miembros del equipo del proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto.
- **Patrocinador:** La persona o el grupo que proporciona los recursos financieros, monetarios para el proyecto.

- 
- **Influyentes:** Personas o grupos que no están directamente relacionados con la adquisición o uso del producto del proyecto, pero debido a su posición en la organización del cliente u organización ejecutante pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del proyecto.
 - **Oficina de gestión de proyecto (OGP):** Organización con responsabilidad directa o indirecta sobre el resultado del proyecto.





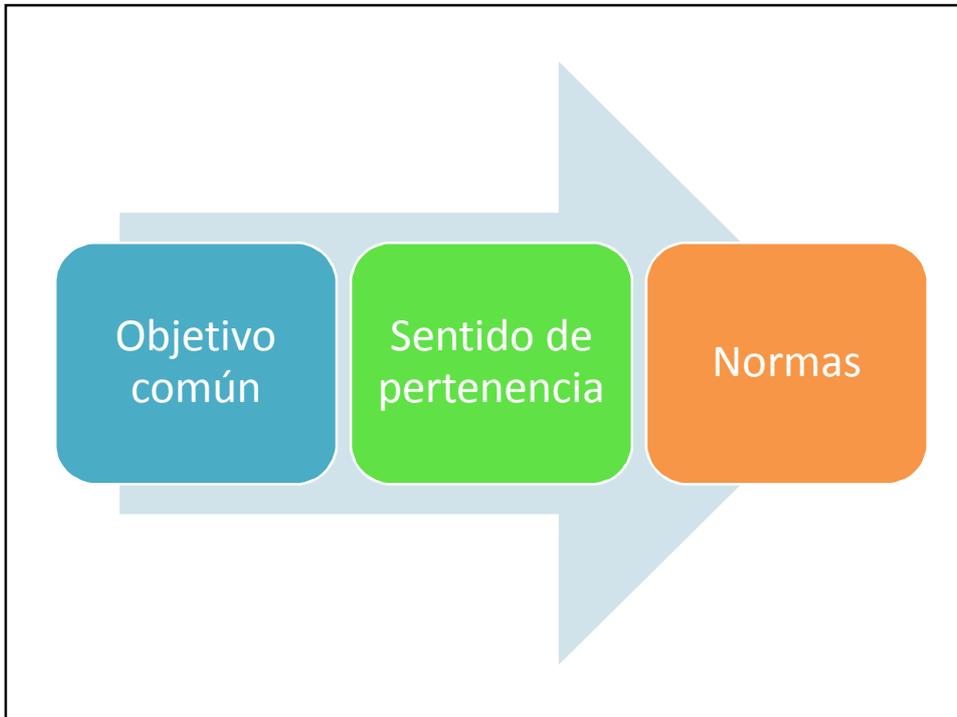
Ventajas

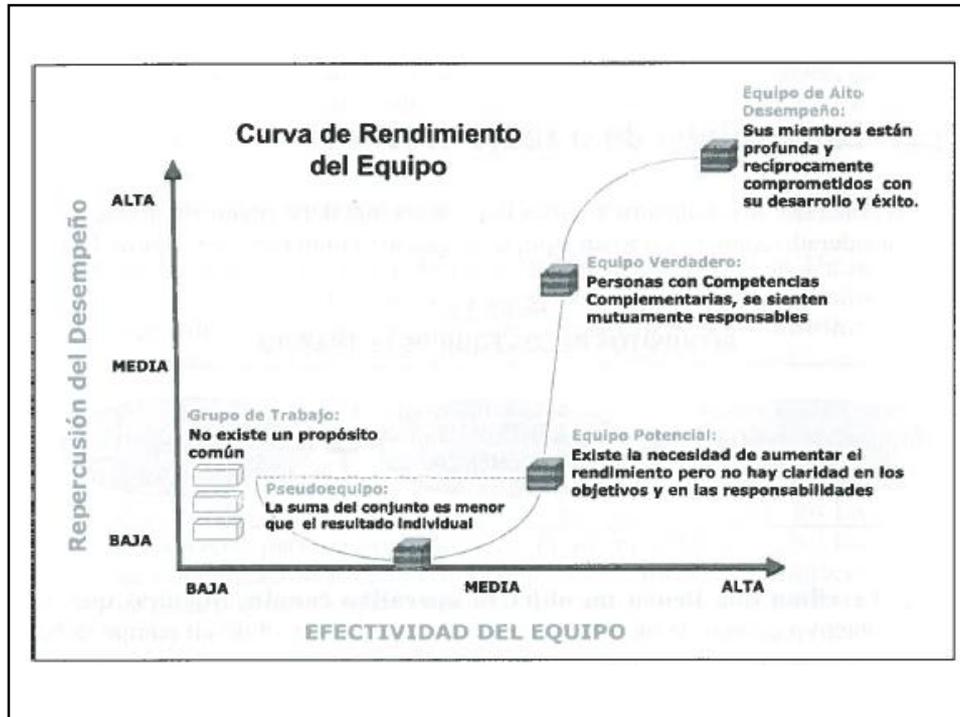
**Productividad / Éxito en tareas complejas / Dimensión social
Flexibilidad / Facilidad de coordinación / Mejora de la
satisfacción**



Riesgos

**Consume más tiempo / Control y administración de los
otros / Oposición a los objetivos del equipo /
Holgazanería social / Rechazo a miembros del equipo**





Trabajo en equipo

Grupos vs Equipos

- **GRUPOS:**
- Grupo de personas unidas porque comparten algo en común.
- Funciones, habilidades y responsabilidades individuales.
- **EQUIPOS:**
- Grupo de personas que comparten un nombre, una visión, misión, un conjunto de metas y objetivos comunes.
- Cohesión, asignación de funciones, comunicación, definición de objetivos e interdependencia.



Evolución de los equipos

1. Formación
2. Tormenta
3. Adaptación
4. Desempeño



Formación

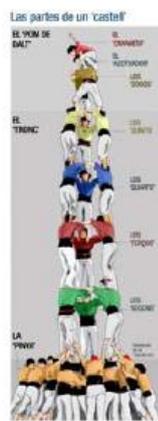
Etapa de FORMACIÓN

- Incluye la transición de ser una persona individual a formar parte del equipo.
- Las personas del equipo comienzan a conocerse.
- Por lo general, los miembros del equipo tienen expectativas positivas y muchos deseos de iniciar el trabajo a realizar.

Etapa de FORMACIÓN

- En esta etapa es poco el trabajo real que se logra, debido al alto nivel de ansiedad que tienen las personas sobre el trabajo en sí y sobre sus relaciones con los demás.
- Se deben exponer las limitaciones del proyecto con respecto al alcance del trabajo, los niveles de calidad, el presupuesto y el programa.

Etapa de FORMACIÓN



- En esta etapa el equipo necesita **dirección**.
- El Director del Proyecto debe proporcionar dirección y estructura, tiene que comunicar con claridad el objetivo del proyecto y una visión del éxito del proyecto.

Tormenta

Etapa de TORMENTAS

- En esta etapa el objetivo del proyecto es más claro.
- Los miembros del equipo comienzan a trabajar en las tareas asignadas y el trabajo progresa con lentitud.
- Sin embargo, ahora que se contempla la realidad, quizá no se esté de acuerdo con las expectativas iniciales de las personas.

Etapa de TORMENTAS



- Durante esta etapa surge el conflicto y aumenta la tensión.
- Surgen sentimientos de enojo, frustración y hostilidad.
- Los integrantes se preguntan cuánto control y autoridad tienen.

Etapa de TORMENTAS

- En esta etapa la motivación y el espíritu de integración son bajas.
- El Director de Proyecto debe ejercer su liderazgo y autoridad, proporcionar un ambiente de comprensión y respaldo, definir responsabilidades individuales.



Adaptación

Etapa de ADAPTACIÓN

- La relación entre los miembros del equipo y el Director de Proyecto han comenzado o se han estabilizado.
- Se reduce el descontento y las expectativas de los miembros de adaptan a la realidad.
- Esta etapa inicia con el desarrollo de confianza.

Etapa de ADAPTACIÓN



- El control y la toma de decisiones se transfieren del Director al Equipo del Proyecto.
- El Director de Proyecto minimiza su autoridad y asume un papel más de respaldo.

Desempeño

Etapa de DESEMPEÑO

- En esta etapa el nivel de desempeño es alto, el equipo esta deseoso de lograr el objetivo del proyecto.
- El equipo experimenta una sensación de unidad y orgullo de sus logros.
- En esta etapa, el Director delega por completo nivel de autoridad y de responsabilidad.
- Se concentra en ayudar al equipo a ejecutar el Plan de Proyecto y otorgar reconocimiento de sus logros y progresos.



Equipos exitosos

Requisitos para el trabajo en Equipo

- Buena comunicación.
- Equipo concentrado en el trabajo.
- Buena organización.
- Interés por lograr el objetivo.
- Crear un clima democrático.
- Buscar el consenso en la toma de decisiones.
- Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.



¿Por qué fallan los Equipos?

No existen recetas específicas que garanticen el éxito o fracaso del trabajo en equipo, pero algunos aspectos que inducen al fracaso son:

- Metas no claras.
- Falta de soporte del superior.
- Liderazgo no efectivo.
- Individualidad.
- Evitar críticas NO constructivas o “chismes”.



¿Cómo prevenir los problemas en el Equipo?

- No permanecer en el problema y dar el siguiente paso a buscar la solución.
- Evitar hasta donde sea posible, la alta rotación de los miembros del equipo.
- Aprovechar realmente las reuniones periódicas.
- Fomentar de manera clara que el éxito del trabajo es responsabilidad de todos.

10 C's del trabajo en equipo





Complementariedad
Comunicación
Confianza
Coordinación
Conflictos resueltos
Clarificar expectativas
Celebración del éxito
Consenso
Constancia
Compromiso

El Director de Proyecto



¿Qué hace un **director** de proyecto?

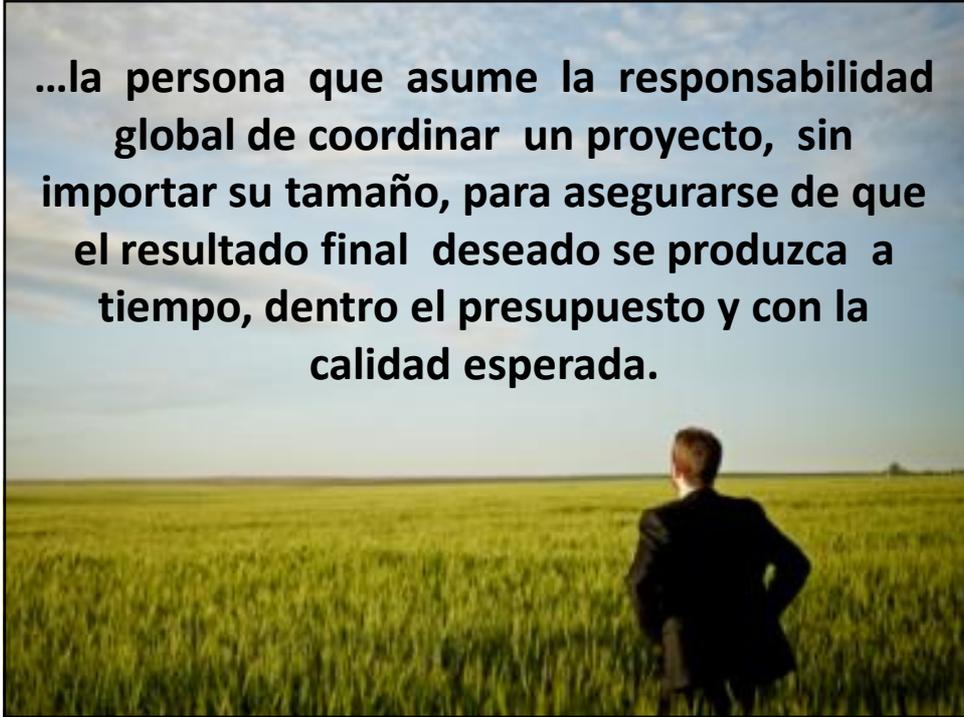
- Identifica **requisitos**
- Establece **objetivos** claros y posibles
- **Equilibra** calidad, alcance, tiempo y costo
- **Adapta** especificaciones, planes y enfoque a inquietudes y expectativas
- **Elaborar** documentos del proyecto



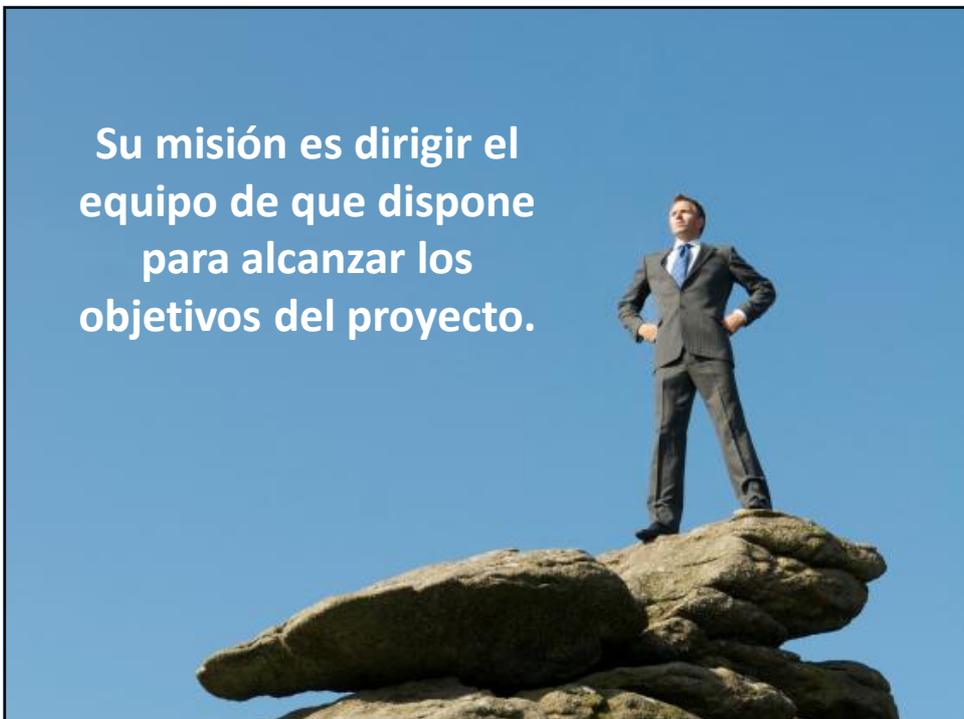




...la persona que asume la responsabilidad global de coordinar un proyecto, sin importar su tamaño, para asegurarse de que el resultado final deseado se produzca a tiempo, dentro el presupuesto y con la calidad esperada.



Su misión es dirigir el equipo de que dispone para alcanzar los objetivos del proyecto.



Un gerente de proyecto debe

Conocer el ambiente | Tener experiencia | Contar con iniciativa | Conocer y motivar a su equipo | Ser líder | Sostener buenas relaciones personales



Un gerente de proyecto debe

Tener entusiasmo | Conocer sobre Administración de Proyectos | Tener orientación hacia el cliente | Conocer y motivar a su equipo | Ser líder | Sostener buenas relaciones personales



Competencias del Gerente de Proyecto

**Trabajo en equipo
Comunicación
Toma de decisiones
Proactividad
Manejo de conflictos
Manejo de herramientas**



Charter de Proyecto



El **Acta** de Proyecto



¿Para **qué**?



Autoriza formalmente proyecto o fases de éste

Documenta requisitos (necesidades y expectativas)

Asigna un director

Identifica interesados



Vincula a la estrategia de empresa y a sus operaciones

En resumen

- Es un instrumento que sirve para formalizar la iniciativa del proyecto, definiendo con claridad lo que se espera de él.
- Tiene como fines completar las ideas (“aterrizarlas”); aclarar términos; comunicar adecuadamente; documentar; definir involucrados
- Representa un buen inicio para el proyecto.
(Chamoun, 2002)

Elementos que integran el **Charter**



- **Fecha:** Fecha de elaboración de la primera propuesta.
- **Nombre del Proyecto:** En relación directa con el producto final del PFG y con su objetivo general.
- **Áreas de conocimiento/procesos:** Deberá establecerse cuáles serán las áreas de conocimiento que serán trabajadas así como los grupos de procesos. Cuanto más específico, mejor.

- **Áreas de aplicación (Sector/actividad):** enunciar el sector: Construcción, banca, TI, RSC, etc.).
- **Fecha de inicio/finalización del proyecto:** La fecha de inicio es la misma fecha de elaboración de la primera propuesta, la fecha de fin es la de presentación al Tribunal Examinador.

- **Objetivos del proyecto:** El objetivo general está relacionado con la realización del producto principal del proyecto y con su nombre.

Todos los objetivos, general y específicos comienzan con un verbo de acción, deben ser frases completas (con sentido) y deben tener un ¿qué? y un ¿para qué?

Específicos: Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;

Realizables: que sea posible obtenerlos, ejecutarlos conociendo los recursos y las capacidades a disposición

Limitado en tiempo: estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

- **Justificación ó propósito del proyecto:** Debe indicar cuál es la motivación principal del proyecto. Debe cuidarse que esto NO sea una repetición de los objetivos ya expuestos. Debe incluir cuales son los beneficios que se obtendrá al dar la solución

- **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto:** con claridad y algún grado de detalle, pues permite una mejor visualización de los resultados que obtendremos al final. De igual forma con cada uno de los subentregables de primer nivel.

- **Supuestos:** Para lograr los productos entregables se cuenta con que se darán ciertas condiciones clave, mismas que si cambian, nos harían replantear el proyecto.
- **Restricciones:** Tienen que ver con tiempo disponible de los recursos, acceso a recursos e información, etc.

- **Información histórica relevante:** es muy valioso determinar y evidenciar antecedentes específicos de la organización o sector de actividad en la materia propia de que trata el proyecto. Incluir cuadros, gráficos, manuales, estándares.
- **Información de grupos de interés:** el proyecto puede tener interesados que apoyen o dificulten su avance. Aquí deben evidenciarse con sus roles principales. Clientes directos e indirectos

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	
Sábado 19 de marzo, 2011	Metodología para la Elaboración de Proyectos en la Dirección de Bienestar Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social	
Áreas de conocimiento / procesos	Área de aplicación (Sector / Actividad)	
Áreas de conocimiento: Alcance, Tiempo, Calidad Clientes, Recursos Humanos Comunicación, Integración Adquisición, Riesgos	Grupos de procesos: Iniciación Planificación Ejecución Seguimiento y Control Cierre	Sector: Servicios de Salud Actividad: Atención Médica y Prestaciones Sociales
Fecha de inicio del proyecto 19 de febrero, 2011	Fecha tentativa de finalización del proyecto 25 de julio, 2011	
Objetivo General Diseñar una metodología para la administración y gestión de proyectos en la Dirección de Bienestar Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social.		
Objetivos Específicos Analizar la situación actual en relación del desarrollo de proyectos en la Dirección de Bienestar Laboral para evidenciar si los funcionarios de esta dirección cuentan y aplican procesos de administración de proyectos en los mismos. Proponer las fases necesarias de la metodología para establecer el ciclo de vida de los proyectos de la Dirección de Bienestar Laboral. Desarrollar las plantillas necesarias para facilitar los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de la Dirección de Bienestar Laboral. Proponer el plan de capacitación para implementar la metodología establecida para los proyectos de la Dirección de Bienestar Laboral.		
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados) A finales del año 2008 en la Caja Costarricense de Seguro Social se crea una nueva dirección con el nombre de Dirección de Bienestar Laboral la cual tiene como fin dirigir los procesos en forma específica al bienestar y atención especializada de la fuerza laboral de la institución, pero siempre con un enfoque muy tradicional, es por ello que este proyecto pretende aportar una metodología que permita integrar el esfuerzo de cada una de las Áreas que la componen. Con el desarrollo de este proyecto la Dirección de Bienestar Laboral obtendrá una serie de plantillas (de acuerdo a las diferentes fases en que se debe desarrollar un proyecto) que contemplan procesos de administración de proyectos los cuales permitirán aumentar la probabilidad de que el proyecto contenga de manera satisfactoria. Por ende la Dirección de Bienestar Laboral se verá beneficiada al aumentar la credibilidad y mejorar la imagen ante el resto de las direcciones y autoridades superiores de la CCSS obteniendo mayor apoyo para la ejecución de nuevos proyectos.		
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto El producto final de este proyecto de gestión será un documento que contendrá la manera apropiada de estructurar los proyectos a desarrollar en la Dirección de Bienestar Laboral, por lo que al final se obtendrá: • Análisis de la situación actual con la información relevante en cuanto a los conocimientos de la administración de proyectos entre los funcionarios de la Dirección de Bienestar Laboral. • Planes de las fases necesarias para el desarrollo de los proyectos y su respectiva aplicación. • Metodología para el desarrollo de proyectos desarrollada por etapas. • Plan de capacitación para la implementación de la metodología, el cual contendrá los temas a desarrollar, las actividades a desarrollar y la propuesta del cronograma.		
Supuestos • El Director de Bienestar Laboral tiene el interés en promover el proceso que le permita a la Dirección contar con una metodología basada en principios de la administración de proyectos. • Se contará con el apoyo del Director de Bienestar Laboral en todos aquellos aspectos que requieran participación de las diferentes jefaturas de áreas. • Las jefaturas desarrollarán oportunamente todo lo que se pide en relación al desarrollo de este proceso. • La jefatura del ASO permitirá una mayor participación en los proyectos que se están desarrollando en conjunto con otras áreas.		
Restricciones • Asuntos emergentes que afecten la prestación de servicios y que requieran la atención inmediata de alguno de los participantes. • El Proyecto no responde a un objetivo del Plan Anual Operativo de la Dirección. • La Dirección no cuenta con una cultura orientada a la gestión por proyectos, lo que limita la asignación de tiempo y recursos para el desarrollo de planes de gestión de proyectos.		
Información histórica relevante La Dirección de Bienestar Laboral se crea como respuesta al informe "Evaluación realizada a la Dirección de Recursos Humanos y a los procedimientos aplicados (...) en el nivel local" elaborado por la Auditoría Interna en el 2005, donde se recomienda efectuar un estudio técnico que evalúe el accionar y la organización de la unidad de servicio mencionada y determine con las tendencias actuales de la administración de los recursos humanos, por lo que se instruye a la Dirección de Desarrollo Organizacional a atender lo recomendado por la Auditoría Interna y que además considere las necesidades y cambios que enfrenta la Institución de Bienestar y de sus funcionarios. La nueva tarea de la Dirección de Bienestar Laboral implica que se ejecuten proyectos de diferente índole con el fin de cumplir con la labor asignada, sin embargo, nunca antes se ha intentado establecer un ordenamiento para el desarrollo de dichos proyectos.		
Identificación de grupos de interés (Stakeholders) Clientes directos: Jefes de Área Área de Salud Ocupacional, Área de Desarrollo Laboral, Área de Atención Laboral, Subárea de Recreación y Deporte, Subárea de Ética y Valores Subárea Gestión Administrativa y Logística, Subárea de Administración Cedeo Clientes (Indirectos): Directores de Hospitales, Proveedores y Asesores		
Aprobado por	Firma	
Ing. Mariana Córdoba Gómez		
Realizado por	Firma	
Ing. Yorbany Hidalgo		

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
23 de febrero, 2011	Propuesta de una metodología para el seguimiento y control de los proyectos estratégicos que administra la Dirección de Control y Planificación del ICE.
Áreas de conocimiento / procesos: Alcance, Tiempo, Recursos, Comunicaciones	Área de aplicación (Sector / Actividad): Dirección de Planificación y Control
Fecha de inicio del proyecto Abril 2011	Fecha tentativa de finalización del proyecto Julio 2011
Objetivos del proyecto (general y específicos) Objetivo General: Desarrollar una metodología para el seguimiento y control de los proyectos estratégicos que administra la Dirección de Control y Planificación, con el objetivo de orientar y velar su cumplimiento. Objetivos específicos: 1. Realizar un análisis de la situación actual de los proyectos estratégicos para determinar cómo se realiza el seguimiento y control de los proyectos estratégicos. 2. Proponer herramientas/plantillas para el seguimiento y control de los proyectos estratégicos de manera que facilite la gestión de éstos y la toma de decisiones. 3. Proponer una estrategia de seguimiento y control según las mejores prácticas de la administración de proyectos para contar con una metodología que cumpla los estándares empresariales establecidos. 4. Diseñar un plan de gestión de Comunicaciones para la adecuada divulgación de la metodología de seguimiento y control de los proyectos estratégicos del ICE.	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados) De acuerdo a la Estrategia Empresarial, la Administración Superior ha motivado acciones para evaluar y fortalecer la organización y como acción inmediata la Gerencia General le ha encomendado a la Dirección de Planificación y Control, la implementación de una metodología que soporte el seguimiento y control de los proyectos estratégicos con la finalidad de dar continuidad a estos y velar por su cumplimiento. Se persigue con este proyecto, brindar un soporte a los temas de orden estratégico con este nuevo modelo de operación (enfoque por proyectos), esta metodología contribuirá a la formación y priorización de los proyectos, brindará información en tiempo real para toma de decisiones. Para los proyectos contribuirá con los índices de eficacia y eficiencia y para los involucrados en los proyectos les significará menos re-trabajo, mejor uso de las experiencias y mejor imagen en el desempeño del trabajo realizado.	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto De acuerdo al objetivo general planteado se indica el siguiente entregable: Metodología de seguimiento y control para los proyectos y estratégicos del ICE, con el objetivo de identificar los tiempos de ejecución, las actividades que generan demoras y el avance de cumplimiento. En cuanto a los objetivos mencionados se describen los siguientes entregables: (1) Diagnóstico de la gestión actual de los proyectos estratégicos, para identificar las oportunidades de mejora y definir las necesidades que se requieren para una administración integrada. (2) Herramientas/Plantillas que generen resultados en tiempo real para facilitar la toma de decisiones. (3) Estrategia que incluya las fases de implementación, roles, un programa de acciones y objetivos que demuestren resultados. (4) Plan de comunicación que incluya: objetivo, seguimiento, mensaje, el medio y el plan de acción.	
Supuestos Acceso a la información necesaria para el desarrollo del proyecto. Disponibilidad de las personas a entrevistar para recopilar la información pertinente al proyecto.	
Restricciones Concluir antes de la fecha establecida. El PFG se pretende concluir el 25 de Julio. Contar con los recursos necesarios materiales y humanos para finalizar el proyecto. Para los recursos materiales se cuenta con el papel y la impresión personal, en cuanto al recurso humano se estima contar con el 50% de la población total que labora en la Dirección de Planificación y Control (DPC).	
Información histórica relevante Históricamente los proyectos en el ICE se han administrado de acuerdo a los Planes de Desarrollo, no existía una metodología o un esquema para administrar los proyectos, sino, hasta hace pocos años se ha concientizado en contar con una manera estandarizada de desarrollar e implementar los proyectos a nivel empresarial y es por esta iniciativa que se han capacitado al personal en la materia y se han asignado equipos de trabajo en toda la empresa para este fin, siendo TI y la DPC los llamados a liderar y utilizar el tema de proyectos a todos los niveles organizacionales, ya que se requiere equipo de trabajo de manera organizada en los sectores por la dimensión de la empresa.	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders) Clientes(s) directos(s): Gerente General, Gerente de Telecomunicaciones y Gerente del Sector Eléctrico. A los Gerentes les corresponde presentar la cartera de proyectos de cada uno de los sectores y velar por el cumplimiento y avance de los mismos. Clientes(s) indirectos(s): Clientes internos (La Dirección de Planificación y Control) y Usuarios (Colaboradores de otras áreas que aportan los insumos previos de las otras fases, éstas son TI, Finanzas, Oficinas de Proyectos de los Sectores y el Cliente final o cliente externo).	
Aprobado por:	Firma:
Realizado por	Firma

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
24 Febrero del 2011	Estrategias de crecimiento y posicionamiento de productos de Panadería San José en el mercado costarricense.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Alcance, tiempo, costo, RH, comunicación, Riesgo, Calidad.	Industria Panadera y repostería / Producción y venta en la cadena detallista y minorista
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
5 de Marzo del 2011	29 de Septiembre del 2011
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<ul style="list-style-type: none"> General: Definir el plan de acción para llevar a cabo una estrategia de crecimiento y posicionamiento de los productos de la panadería San José. Específicos: <ul style="list-style-type: none"> Realizar el análisis FODA en la panadería San José, para conocer la situación del mercado actual. Desarrollar un Plan de acción de acuerdo con los resultados del FODA, para implementar las mejoras adecuadas en la estrategia de mercado. Desarrollar los canales de distribución del producto, para definir los puntos de venta a los cuales se hará llegar el producto. Generar un plan de comunicación, para dar a conocer a los empleados y a los clientes la estrategia. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aportes y resultados esperados)	
El proyecto que se pretende implementar en la Panadería, consiste en el desarrollo de una estrategia de venta y reestructuración de procesos de producción, con el fin de lograr un crecimiento en el nivel de ventas actual, además de dar a conocer los diversos productos en la mente de los consumidores costarricenses.	
Se pretende comercializar estos productos seleccionados tanto en supermercados como en locales minoristas a nivel nacional, se espera con ello desarrollar una gama de productos que logre satisfacer las necesidades alimenticias de los consumidores de cualquier edad, a un precio razonable en el mercado, para así ser competitivo.	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto — Entregables finales del proyecto	
El entregable final es un plan de acción para la estrategia de posicionamiento en el mercado.	
<ol style="list-style-type: none"> Formulación de un informe formal donde se detalle las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Generación de un documento con las acciones y las estrategias que se debe implementar para lograr el crecimiento y el posicionamiento deseado haciendo frente a la nueva demanda. Entrega de documento, con los principales canales de distribución y puntos de venta, tanto a los minoristas independientes como a los mayoristas. Diseño del plan de comunicación tanto a lo interno como a lo externo. 	
Supuestos:	
<ul style="list-style-type: none"> La panadería es un negocio económicamente rentable, por lo que tienen un índice de liquidez aceptable para invertir en este proyecto. Se ha realizado con anterioridad un estudio de mercado donde se evaluaron las preferencias de los clientes por los productos de panadería en varios lugares del país. Las recetas de los productos están validadas y registradas como originales. Los trámites del registro de registro de los productos ante el ministerio de salud, será de un máximo de 30 días. Se supondrá que los precios de los ingredientes principales como: harina, manteca, leche y huevos, se mantendrán en los parámetros establecidos, los cuales aumentarán únicamente un 2% como máximo del precio actual. La panadería actualmente cuenta con el equipo (hornos, batidoras industriales, equipo especializado, etc), para realizar los productos, en grandes volúmenes. 	
Restricciones:	
<ul style="list-style-type: none"> Los productos deberán cumplir con los requerimientos mínimos del ministerio de salud, y por lo tanto contar con su respectivo registro sanitario. Debe respetarse el presupuesto con que cuentan los inversionistas del proyecto, el cual es de \$40.000. Los gustos de los consumidores pueden variar y no dar los resultados que se esperan, en cuanto a la aceptación de los productos. 	
Información histórica relevante	
Este crecimiento se intentó implementar hace un año, de manera informal por los propietarios, empezando con el registro de los productos. El crecimiento de la panadería se debilitó debido a que los propietarios en años pasados se conformaron con una cartera de clientes pequeña.	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
Clientel(a) direct(a): Empleados Panadería San José y proveedores.	
Clientel(a) indirect(a): Supermercados principales y Minoristas como: pulperías, mini super, panaderías.	
Aprobado por: Ing. Yoteny Hidalgo, MAP	Firma:
Realizado por: Ing. Maribel Aguilar González	Firma:

Frases para recordar...

El que quiera ser líder debe ser puente.

Proverbio Galés

No puedo cambiar la dirección del viento, pero sí ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino.

J. Deam