

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS COMERCIALES EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS  
CONGELADOS EN QUITO - ECUADOR

LEONOR CATALINA HERNÁNDEZ MORALES

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN  
ADMINISTRACION DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Abril, 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Yorlenny Hidalgo Morales  
PROFESOR TUTOR

---

Fabio Muñoz Jiménez, MSc, PMP  
LECTOR No.1

---

Juan Carlos Navarro  
LECTOR No.2

---

Catalina Hernández  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

Mi familia es mi pilar y mi razón de ser, por ello todos mis esfuerzos, logros, metas y sueños tienen el propósito de verlos felices. Este trabajo investigativo, fruto de conocimientos adquiridos y de la experiencia laboral, está dedicado a mi madre, padre y hermano.

## **AGRADECIMIENTOS**

En la vida existen ángeles que guían el camino; algunos los llamamos hermanos, familia o amigos. Mi agradecimiento a todos quienes han sido luz en el sendero que recorro día a día. A mi madre, quien con su abnegación y amor incondicional siempre ha creído en mí y por su ejemplo siendo una gran profesional. A mi padre, un ser tan amoroso con su familia, quien nos ha enseñado tanto de la vida a mí y a mi hermanito; solo él pudo haber hecho tan divertido el aprender a leer o a multiplicar. A mi hermano, quien es mi eterno compañero de aventuras, negocios, viajes, travesuras, y un sinnúmero de historias; gracias por cuidarme siempre.

Quiero agradecer también en el ámbito profesional a los amigos que me impulsan a superarme, aquellos que tienen las palabras indicadas. Gracias por los retos y la confianza depositada en mí.

## INDICE

1	INTRODUCCION .....	13
1.1	Antecedentes.....	13
1.2	Problemática.....	14
1.3	Justificación del Problema .....	15
1.4	Objetivo General.....	16
1.5	Objetivos Específicos .....	16
2	MARCO TEORICO.....	17
2.1	Marco Institucional.....	17
2.2	Teoría de Administración de Proyectos .....	21
2.3	Metodología de Gestión de Proyectos.....	29
3	MARCO METODOLOGICO .....	31
3.1	Fuentes de Información .....	31
3.2	Métodos de Investigación .....	34
3.3	Herramientas .....	38
3.4	Supuestos y Restricciones .....	40
3.5	Entregables .....	41
4	DESARROLLO.....	44
4.1	Análisis de la Situación Actual.....	44
4.2	Metodología Propuesta .....	62
4.3	Procedimientos y Herramientas para la Aplicación de la Metodología.....	66
4.4	Plan de Socialización de la Metodología .....	113
4.5	Plan de acción para guiar la implementación de la metodología .....	117
5	CONCLUSIONES.....	120
6	RECOMENDACIONES .....	122
7	BIBLIOGRAFIA .....	124
8	ANEXOS .....	127
	Anexo 1: ACTA DEL PFG .....	127
	Anexo 2: EDT.....	134
	Anexo 4: Cuestionario Entrevistas .....	136

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Estructura Organizativa Kypross S.A. ....	19
<i>Figura 2.</i> Productos Kypross S.A. ....	20
<i>Figura 3.</i> Triángulo del Proyecto .....	21
<i>Figura 4.</i> Ciclo de Vida Proyectos Comerciales en Kypross S.A.....	25
<i>Figura 5.</i> Procesos en la Administración de Proyectos. ....	27
<i>Figura 6.</i> Áreas de Conocimiento y Procesos de la Administración de Proyectos	29
<i>Figura 7.</i> Organigrama Kypross S.A. ....	44
<i>Figura 8.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 1. ....	45
<i>Figura 9.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 2. ....	46
<i>Figura 10.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 3. ....	47
<i>Figura 11.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 4. ....	47
<i>Figura 12.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 6. ....	49
<i>Figura 13.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 7. ....	50
<i>Figura 14.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 8. ....	51
<i>Figura 15.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 9. ....	51
<i>Figura 16.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 10. ....	52
<i>Figura 17.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 11. ....	53
<i>Figura 18.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 12. ....	53
<i>Figura 19.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 19. ....	54
<i>Figura 20.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 13. ....	54
<i>Figura 21.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 14. ....	55
<i>Figura 22.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 15. ....	55
<i>Figura 23.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 16. ....	56
<i>Figura 24.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 20. ....	56
<i>Figura 25.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 17. ....	57
<i>Figura 26.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 18. ....	58
<i>Figura 27.</i> Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 21. ....	58
<i>Figura 28.</i> Fases de la Metodología.....	62
<i>Figura 29:</i> Flujograma de la Metodología.....	65
<i>Figura 30.</i> Procedimiento de Inicio.....	67

Figura 31. Procedimiento de la Fase de Planificación. ....	73
Figura 32. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) .....	76
Figura 33. Procedimiento de la Fase de Ejecución .....	93
Figura 34. Proceso de Selección Kypross S.A.....	98
Figura 35. Proceso de Compras Kypross S.A.....	100
Figura 36. Procedimiento de la Fase de Monitoreo y Control .....	102
Figura 37. Procedimiento de la Fase de Cierre.....	110

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Estructura Matricial Débil Kypross S.A.</i> .....	19
<i>Cuadro 2. Fuentes de Información por Objetivo</i> .....	33
<i>Cuadro 3. Métodos de Investigación</i> .....	37
<i>Cuadro 4. Herramientas de Investigación</i> .....	40
<i>Cuadro 5. Supuestos y Restricciones</i> .....	41
<i>Cuadro 6. Entregables</i> .....	43
<i>Cuadro 7. Evaluación por Áreas del Conocimiento</i> .....	60
<i>Cuadro 8. Fases de los Proyectos Comercial en Kypross S.A.</i> .....	63
<i>Cuadro 9. Metodología según los grupos de procesos y las áreas del conocimiento</i> .....	64
<i>Cuadro 10. Acta de Constitución del Proyecto - Formulario GPR-AC-001</i> .....	69
<i>Cuadro 11. Identificación de Interesados - Formulario GPR-II-001</i> .....	70
<i>Cuadro 12. Matriz de Interesados - Formulario GPR-MI-001</i> .....	71
<i>Cuadro 13. Planificación del Alcance - Formulario GPR-PA-001</i> .....	75
<i>Cuadro 14. Diccionario de la EDT - Formulario GPR-DEDT-001</i> .....	77
<i>Cuadro 15. Plan de Gestión del Cronograma - Formulario GPR-GT-001</i> .....	78
<i>Cuadro 16. Presupuesto del Proyecto. – Formulario GPR-PGC-001. Parte 1.</i> .....	79
<i>Cuadro 17. Presupuesto del Proyecto. – Formulario GPR-PGC-001. Parte 2.</i> .....	80
<i>Cuadro 18. Plan de Calidad. – Formulario GPR-PC-001</i> .....	82
<i>Cuadro 19. Plan de Recursos Humanos del Proyecto. Parte I – Formulario GPR-PRH-001</i> .....	83
<i>Cuadro 20. Plan de Recursos Humanos del Proyecto. Parte II – Formulario GPR-PRH-001</i> .....	84
<i>Cuadro 21. Matriz de RACI- – Formulario GPR-PRH-001</i> .....	85
<i>Cuadro 22. Plan de Comunicaciones. – Formulario GPR-PC-001</i> .....	85
<i>Cuadro 23. Matriz de Comunicaciones. – Formulario GPR-MC-001</i> .....	87
<i>Cuadro 24. Plan de Gestión de Riesgos. – Formulario GPR-PGR-001</i> .....	89
<i>Cuadro 25. Plan de Adquisiciones. – Formulario GPR-PAD-001</i> .....	90
<i>Cuadro 26. Plan de Gestión de los Interesados. – Formulario GPR-PGI-001</i> .....	92
<i>Cuadro 27. Informe de Avance. – Formulario GPR-INF-001</i> .....	95



Cuadro 28. <i>Aseguramiento de la Calidad. – Formulario GPR-ASC-001</i> .....	96
Cuadro 29. <i>Acta de Reunión de Proyectos. – Formulario GPR-ARP-001</i> .....	97
Cuadro 30. <i>Asignación de Recursos. – Formulario GPR-AR-001</i> .....	99
Cuadro 31. <i>Requisición de Compras. – Formulario GPR-RC-001</i> .....	101
Cuadro 32. <i>Informe de Avance. – Formulario GPR-INF-001</i> .....	103
Cuadro 33. <i>Control de Cambios. – Formulario GPR-CC-001</i> .....	104
Cuadro 34. <i>Control del Costo. – Formulario GPR-CCVG-001</i> .....	107
Cuadro 35. <i>Check List Adquisiciones. – Formulario GPR-ACH-001</i> .....	109
Cuadro 36. <i>Control de los Interesados. – Formulario GPR-CI-001</i> .....	110
Cuadro 37. <i>Check List Adquisiciones. – Formulario GPR-ACH-001</i> .....	111
Cuadro 38. <i>Cierre del Proyecto. – Formulario GPR-CIE-001</i> .....	112
Cuadro 39. <i>Perfil de los Participantes</i> .....	114
Cuadro 40. <i>Plan de capacitación de la metodología de desarrollo de nuevos productos</i> .....	116

## INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

<b>PMBOK</b>	Project Management Body of Knowledge
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PRINCE2</b>	Projects IN Controlled Environments

## RESUMEN EJECUTIVO

En el Ecuador, el mercado de producción de alimentos congelados está aún en proceso de maduración con pocos competidores dentro de esta línea. Kypross S.A. es una empresa ecuatoriana productora y comercializadora de este tipo de alimentos, que trabaja a nivel de food service (restaurantes, hoteles y catering) y retail (supermercados y distribuidores). La empresa tiene 14 años de experiencia en el abastecimiento del mercado nacional y actualmente como parte de su desarrollo se encuentra diversificando su portafolio de productos. La introducción de un nuevo producto en su portafolio implica el desarrollo de proyectos adjuntos que pueden ser clasificados como proyectos de diversificación, desarrollo para exportación, diversificación de canales y producción. A principios del 2016, Kypross S.A. implementó una estructura matricial débil, por lo que se consideró necesario desarrollar una metodología de administración de proyectos comerciales a fin de estandarizar los procesos, asegurar que se cumplan todos los requerimientos de calidad y velar por el éxito comercial del producto. Es importante el impacto positivo que se logró conseguir en la empresa, ya que se evitó problemas de comunicación y puntos de conflictos que existían entre las diferentes áreas funcionales de la empresa.

El objetivo principal de este proyecto fue desarrollar una metodología basada en la Guía del PMBOK (PMI, 2013) para estandarizar la administración de proyectos comerciales en una empresa de alimentos congelados. Como parte de los objetivos específicos se analizó la gestión de los proyectos comerciales para identificar las oportunidades de mejora durante su desarrollo; se identificó las fases y procesos de la Guía del PMBOK (PMI,2013) aplicables a la gestión de proyectos comerciales de la organización para definir una metodología estándar; se ha establecido los procedimientos y herramientas de acuerdo a la metodología definida para gestionar eficazmente la evolución de proyectos comerciales; posteriormente se ha propuesto un plan de socialización de la metodología para incentivar su utilización en proyectos comerciales futuros; y finalmente, se definió un plan de acción para guiar la implementación de la metodología propuesta.

La presente investigación está basada en el método estadístico y de observación a fin de determinar cómo se gestionaban los proyectos en la empresa. También se utilizó el método analítico para estudiar cada una de las fases y procesos relacionados. El método deductivo fue aplicado con la finalidad de establecer procesos, procedimientos y herramientas de la gestión de proyectos aplicables en base a la metodología del PMBOK (PMI, 2013); así también como para su socialización a la interna. Finalmente, se utilizó el método analítico para elaborar el plan de acción para la implementación de la metodología propuesta.

Para identificar el proceso que la organización llevaba inicialmente para el desarrollo de los proyectos se realizó un estudio documental de la

organización y una entrevista a las jefaturas y coordinaciones. Se pudo determinar varios puntos de mejora principalmente en el alcance, pues no todas las áreas tenían claro la finalidad de cada proyecto. Determinar la participación, las actividades, los tiempos, y la comunicación son algunos de los retos de la empresa y para ellos se propuso la implementación de la metodología del PMBOK (PMI, 2013) en la gestión de proyectos y desarrollo de productos en el área comercial de Kypross. Se han considerado actividades de los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre. En cada uno de los grupos de conocimiento se presenta el flujograma y las herramientas como son formatos que deberán ser gestionados según se establece en los procedimientos, con la finalidad de cumplir con una secuencia de actividades que guíe a todos los involucrados en los proyectos. Se inicia con el acta de constitución y la identificación de los interesados, posteriormente con los planes de cada una de las áreas del conocimiento y también se han planteado formatos que pueden ser de utilidad para el desarrollo de estos planes. Los procesos de gestión por ejemplo cuentan con formatos de informes, listas de verificación, actas de reuniones, requisiciones, y sus respectivas instrucciones. Parte de la metodología está enfocada a control y monitoreo de las actividades de cada área y finalmente la realización del cierre de las adquisiciones y del proyecto integralmente.

Adicionalmente, se ha incorporado un plan de socialización de la metodología para que todos los miembros de la organización conozcan en que consiste la propuesta y puedan evidenciar los beneficios de la implementación. Como parte de la socialización se ha identificado el perfil de los miembros del equipo bajo la estructura que mantiene la empresa y se ha propuesto un plan de capacitación ya que es necesario que todos quienes estén trabajando en los proyectos conozcan de la metodología y se sientan motivados a participar activamente. Es importante también que se validen todos y cada uno de los procesos con base a la implementación de un proyecto piloto para ajustar las actividades de manera que sean útiles de acuerdo a las características propias de la empresa. Por tanto, se ha definido el plan de acción para que la metodología sea presentada a la Gerencia General. Posteriormente a su aprobación, iniciar con la divulgación a toda la organización y validar la metodología con un proyecto piloto para realizar los ajustes que sean pertinentes.

Como conclusión del presente trabajo investigativo, posterior al diagnóstico se encontraron puntos de mejora y bajo la metodología del PMBOK (PMI, 2013) se han adaptado los procesos para que Kypross trabaje bajo una organización matricial débil, de esta manera se logra mantener la estructura y optimizar los recursos de la organización; por tanto se tendrá un Coordinador de Proyectos quien se encargue de guiar la ejecución de los mismos. Entonces, se ha recomendado a la Gerencia General la implementación guiada, posteriormente validar la metodología, lograr un involucramiento de todos los miembros del equipo, motivarlos y capacitarlos sobre el desarrollo de proyectos.

# 1 INTRODUCCION

## 1.1 Antecedentes

Kypross S.A. es una empresa ecuatoriana productora y comercializadora de alimentos congelados. La empresa tiene operación bajo el nombre comercial de KyprossFoods desde el año 2002, siendo uno de los principales proveedores en la línea de congelados en Ecuador. Los principales productos de la empresa son papas, verdura y yuca; y desde el año 2014 se ha incluido en su portafolio helado a base de frutas. Se cuenta con varias presentaciones de acuerdo a las necesidades de los canales: food service y retail.

La matriz de la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil. Adicionalmente, tiene distribución local en las ciudades de Cuenca y Manta, y cobertura en la zona centro del país. Su crecimiento ha sido fundamentado en la calidad de los productos y servicio; es por ello que actualmente la empresa busca incluir nuevos productos dirigidos al mercado local y otros con posibilidad de exportación.

Con el propósito de ofertar mayor servicio a sus clientes, la empresa ha considerado la diversificación de las líneas de productos como una oportunidad de crecimiento del negocio. Los proyectos comerciales tienen su origen en las propuestas de producción o distribución y se los ha clasificado en: proyectos de diversificación de productos, desarrollo de productos para exportación, diversificación de canales y proyectos de producción. Para cada uno de los proyectos se asigna un responsable quien es el encargado de canalizar la ejecución de las tareas o de coordinar con las áreas que correspondan. Semanalmente se realiza el seguimiento del avance por parte de la coordinación de proyectos y de la gerencia comercial con el fin de determinar si requieren apoyo en la gestión.

En general, los proyectos pasan por una evaluación del producto en términos de calidad, sabor, textura, y presentación. Posteriormente, se realiza un sondeo del mercado para determinar si va a tener aceptación; a la vez, se puede analizar las presentaciones y precios. En base a este análisis, se negocia el precio con el proveedor o se ajustan costos de producción. Una vez acordado el precio, se realiza una evaluación al proveedor y se asignan los canales por los que se va a comercializar. Finalmente, se proyectan ventas para realizar el pedido o stock inicial y se coordina el lanzamiento del producto.

## **1.2 Problemática**

Kypross S.A. cuenta con una estructura funcional, sin embargo, a partir del primer trimestre del año 2016 se creó una coordinación de proyectos a fin de mejorar la gestión de los mismos. No obstante, aún no se ha establecido una metodología que se pueda aplicar durante el desarrollo de los proyectos comerciales de la empresa.

Actualmente, para el desarrollo de proyectos, se ha establecido la secuencia de algunas tareas, más no existe una estandarización del proceso como tal pese a que la mayoría de ellos tienen varias similitudes entre sí. Comúnmente se asigna a un responsable del proyecto, quien trabaja de la mano con el coordinador general para conseguir su desarrollo final. A pesar de esto, se puede evidenciar que existe carencia de procedimientos, formatos, plantillas y herramientas que guíen la administración de los proyectos comerciales desde su fase inicial hasta el cierre.

La falta de una metodología de administración de proyectos ha ocasionado problemas de comunicación entre las áreas involucradas debido al desconocimiento de sus actividades; lo que ha generado cuellos de botella al realizar proyectos simultáneos. Se conoce que existe un impacto negativo en el tiempo de ejecución de los proyectos debido a varios factores entre los que

se encuentran principalmente la demora en obtener respuesta de los stakeholders externos, pero también se originan retrasos internos durante las actividades desarrolladas en cada una de las áreas, lo que se traduce finalmente en un detrimento a la rentabilidad de la empresa.

### **1.3 Justificación del Problema**

El desarrollo de una metodología de administración de proyectos para Kypross S.A. es una necesidad que existe actualmente debido a que se ha previsto su diversificación en el mercado local y por tanto se están desarrollando y se ejecutarán a futuro varios proyectos de tipo comercial.

Se espera que la metodología planteada otorgue a la empresa agilidad en el desarrollo de iniciativas y propuestas haciendo que éstas resulten favorables al momento de adicionar nuevos productos en su portafolio. Uno de los pilares fundamentales para este propósito es establecer en cada fase los procesos aplicables y en base a ello definir los procedimientos y las herramientas que se deben utilizar. Con el fin de tener coherencia en las actividades y de optimizar resultados, se debió analizar la situación actual de la empresa para determinar sus fortalezas y debilidades.

Con la utilización de la metodología diseñada, el desarrollo de proyectos comerciales en Kypross S.A. se realizará de forma más organizada, administrando efectivamente los recursos y optimizando su tiempo de desarrollo. Además, el implementar una metodología de administración de proyectos causará un impacto positivo en la reducción de costos, asegurando la calidad de los proyectos, disminuyendo los riesgos durante su ejecución.

## **1.4 Objetivo General**

Desarrollar una metodología basada en la Guía del PMBOK (PMI, 2013) para estandarizar la administración de proyectos comerciales en una empresa de alimentos congelados.

## **1.5 Objetivos Específicos**

- Analizar la gestión actual de los proyectos comerciales para identificar las oportunidades de mejora durante su desarrollo.
- Identificar las fases y procesos de la Guía del PMBOK (PMI, 2013) aplicables a la gestión de proyectos comerciales de la organización para definir una metodología estándar.
- Establecer los procedimientos y herramientas de acuerdo a la metodología definida para gestionar eficazmente la evolución de proyectos comerciales.
- Proponer un plan de socialización de la metodología para incentivar su utilización en proyectos comerciales futuros.
- Definir un plan de acción para guiar la implementación de la metodología propuesta.



## **2 MARCO TEORICO**

### **2.1 Marco Institucional**

El diseño de la metodología de administración de proyectos se realizó para Kypross S.A., que como se ha mencionado anteriormente, es una empresa ecuatoriana especializada en la comercialización de alimentos congelados. Con más de 14 años en el mercado, esta empresa ha ido creciendo e introduciendo en el mercado local vegetales, papas en diferentes cortes y otros productos de características similares. La empresa tiene también a su cargo la representación de marcas internaciones y desarrolla productos locales en su planta ubicada en la ciudad de Quito.

#### **2.1.1 Antecedentes de la Institución**

La distribución de alimentos congelados requiere especial atención porque no debe perderse la cadena de frío con la finalidad de mantener la calidad del producto. La cadena de frío de Kypross S.A. constituye una de sus fortalezas debido a que cuenta con toda la infraestructura necesaria tanto en sus bodegas como en los camiones distribuidores. Es por este motivo que tanto empresas nacionales como internacionales ven a Kypross S.A. como un socio estratégico para el desarrollo del mercado ecuatoriano.

La empresa no solo se dedica a la comercialización y distribución de alimentos congelados, sino también a la producción de los mismos; por esta razón, desde hace cuatro años cuenta con una planta propia para producir papas pre fritas congeladas y croquetas de yuca. Los productos locales tienen gran acogida en el mercado nacional y se espera su pronta expansión hacia mercados internacionales.

### **2.1.2 Misión y Visión**

La misión de la empresa es: “Generar soluciones alimenticias, eficientes y socialmente responsables” (Kypross S.A., 2016).

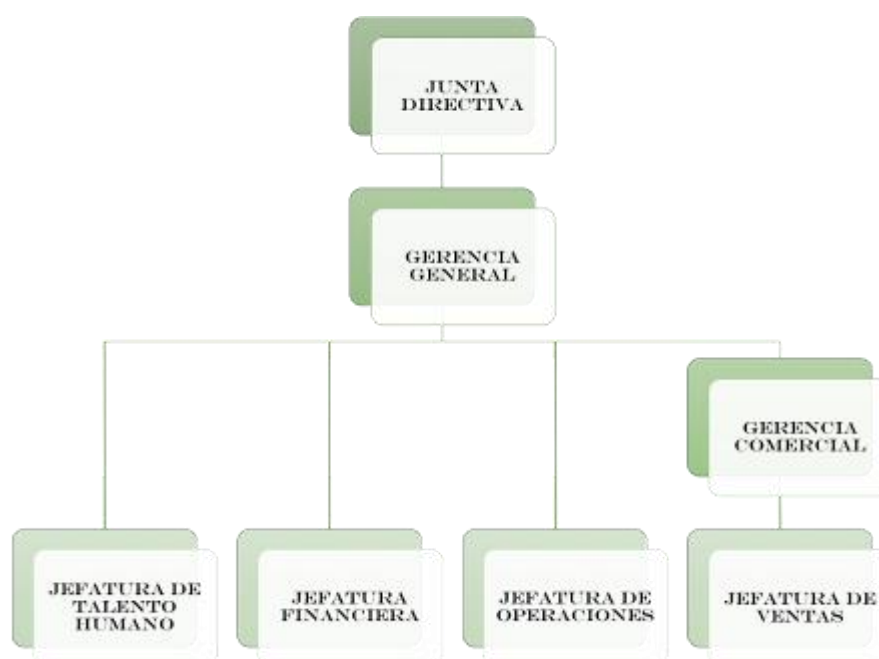
Al ser una empresa que produce, comercializa y distribuye alimentos, Kypross S.A. se convierte en socio importante tanto para clientes a quienes provee de sus productos como para empresas a las que representa. La misión de la empresa no es sólo entregar alimentos como tal, sino por medio de sus productos, brindar facilidades en la preparación y almacenamiento, haciendo más eficiente el trabajo en el área de cocina de restaurantes y hogares.

La visión de Kypross es: “Ser la 1ra opción de abastecimiento y distribución de alimentos congelados en el Ecuador” (Kypross S.A., 2016).

Ser la primera opción significa que tanto clientes como proveedores consideren que Kypross con sus diferentes productos pueden brindarles calidad, rapidez en la entrega, y variedad de productos.

### **2.1.3 Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de Kypross S.A. está definida de la siguiente forma (ver Figura 1): cuenta con un Directorio conformado por representantes de sus accionistas, bajo el cual se encuentra la Gerencia General, y cuatro departamentos (Talento Humano, Financiero, Operaciones y Comercial).



**Figura 1.** Estructura Organizativa Kyross S.A.

**Fuente:** Adaptado de Kyross S.A. (2016). Planificación Estratégica.

De acuerdo a la teoría del PMBOK (PMI, 2013), se puede considerar que Kyross S.A. tenía una estructura funcional hasta inicios del 2016, sin embargo se ha incorporado en la actualidad una coordinación de proyectos por lo que se podría redefinir su estructura como matricial débil bajo las características que se enuncian en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.** Estructura Matricial Débil Kyross S.A.

Características del Proyecto	Estructura Matricial Débil
Autoridad del Coordinador del Proyecto	Baja
Disponibilidad de Recursos	Baja
Quién Gestiona el Presupuesto del Proyecto	Gerente Funcional
Rol del Coordinador de Proyecto	Tiempo Parcial
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial

**Nota. Fuente:** Adaptado de Kyross S.A. (2016). Planificación Estratégica.

### 2.1.4 Productos que ofrece

Actualmente Kypross S.A. distribuye únicamente alimentos congelados, sin embargo, tiene capacidad para trabajar con cualquier tipo de alimentos. El principal producto de la empresa es la papa en diferentes presentaciones como: rizada, recta, con cobertura y pre-cocida entera o en gajos; además se tienen productos de especialidades como el Hushbrown que es papa ligeramente gratinada y sazonada y la croqueta hecha a base de yuca.

Vegetales pre-cocidos y congelados se ofrecen de manera individual como es el caso de la arveja, maíz dulce, brócoli, zanahoria, vainita y también ensaladas: rusa y jardinera. En la Figura 2 se pueden observar los productos que Kypross S.A. tiene actualmente en su portafolio.

<p><b>Tubérculos</b>  Papas Fritas Corte Rizado  Papas Fritas Corte Recto  Papas Fritas Con Cobertura  Papas Precocidas Congeladas  Hush Brown  Croquetas de Yuca</p>	
<p><b>Vegetales</b>  Arveja Precocida Congelada  Maíz Dulce Precocida Congelada  Mix Jardinera Precocida Congelada  Mix Ruso Precocido Congelado  Brócoli Precocido Congelado  Zanahoria Precocida Congelada  Vainita Precocida Congelada</p>	
<p><b>Postres</b>  Helado de Paila</p>	

**Figura 2.** Productos Kypross S.A.

**Fuente:** Adaptado de Kypross S.A. (2016). Catálogo Interno.

## 2.2 Teoría de Administración de Proyectos

A partir de los años sesenta, las empresas y organizaciones empezaron a percatarse de las ventajas que se podía obtener al organizar su trabajo en forma de proyectos. Es así que la administración de proyectos inició su consolidación en las últimas décadas.

Diferentes modelos de administración de proyectos se han desarrollado en los últimos tiempos, sin embargo, todos comparten una estructura conformada por un administrador del proyecto y un equipo de trabajo. Esto permite asegurar que la integración y comunicación horizontal del flujo de trabajo en las diferentes áreas de la empresa se realice de forma exitosa.

Los criterios básicos de administración de proyectos están representados por el triángulo del proyecto de Harold Kerzner (ver Figura 3).



**Figura 3.** Triángulo del Proyecto

**Fuente:** Proyectos Ágiles (2016).

Todo proyecto tiene 3 variables relacionadas:

1. El **alcance**, que representa los requisitos y/o tareas del proyecto.
2. El **tiempo**, que simboliza la duración del proyecto, es decir, su planificación.
3. El **coste**, que indica los recursos que se utilizarán durante el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, dinero, personas, etc.

La **calidad** del proyecto estará por lo tanto directamente influenciada por la modificación de dos de las tres variables.

La administración de proyectos se define como una estrategia ampliamente utilizada en empresas y organizaciones, con el fin de conseguir objetivos en un tiempo determinado. Su importancia radica en que ofrece nuevas alternativas de organización para las empresas que la utilizan, independientemente de su actividad o foco del negocio.

Los constantes cambios tecnológicos y las nuevas exigencias de los consumidores, sumados a la necesidad de introducir nuevos productos al mercado incrementan el flujo de trabajo de las empresas. La administración de proyectos optimiza los recursos empresariales, ejecutando tareas específicas para obtener el máximo beneficio.

### **2.2.1 Proyecto**

De acuerdo a la guía de los fundamentos del PMBOK (PMI, 2013) “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

De acuerdo a lo descrito por el PMBOK (PMI, 2013), cada proyecto tiene un comienzo y un final definidos claramente, y se enfoca en conseguir un resultado entregable único. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, desaparece la necesidad inicial, o se agotan los recursos disponibles.

Un proyecto se crea como respuesta inmediata a una necesidad, y está alineado con la visión de la empresa o de sus intereses particulares. Por ejemplo, en Kypross S.A., uno de los proyectos desarrollados recientemente fue la inclusión de helado de paila como nuevo producto parte de su portafolio. Este proyecto tuvo una duración aproximada de dos años hasta cuando se

entregó al área comercial el producto final para comercializarlo por medio de uno de los canales de distribución.

Según el manual de administración exitosa de proyectos con PRINCE2, (PRINCE2, 2009) “un proyecto es una organización temporal que es creada con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo al caso de negocio especificado”. La organización temporal a la que se hace referencia, es similar a la temporalidad definida por el PMBOK (PMI, 2013).

La definición de proyecto de PRINCE2 hace referencia a un negocio en entornos variables y busca ayudar a transformar las operaciones de la empresa para conseguir resultados óptimos. Las características de un proyecto según PRINCE2 son:

1. Ciclo de vida finito y definido.
2. Productos del negocio, definidos y cuantificables.
3. Conjunto de actividades para obtener los productos de negocio.
4. Cantidad definida de recursos.
5. Estructura organizativa, con responsabilidades definidas, para gestionar el proyecto.

La definición de proyecto de (Robbins y Coulter, 2010), indica que “un proyecto es un conjunto de actividades que se llevan a cabo una sola vez y que tienen un tiempo de inicio y fin definido”.

Como se puede observar, la temporalidad es un factor común en las tres definiciones referenciadas previamente. Los proyectos varían en tamaño y en tiempo, por lo que su correcta administración permitirá garantizar su éxito final.

### **2.2.2 Administración de Proyectos**

De acuerdo a la guía de los fundamentos del PMBOK (PMI, 2013) la administración de proyectos se define como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”.

La administración de proyectos según el PMBOK (PMI, 2013) enfatiza la ejecución de actividades no repetitivas con el propósito de conseguir un conjunto de objetivos definidos. Para este fin, los administradores de proyecto ejecutan estas actividades, teniendo en cuenta los recursos (tiempo, dinero, recursos humanos, recursos tecnológicos, herramientas y materiales) de la empresa.

Según el manual de administración exitosa de proyectos con PRINCE2, (PRINCE2, 2009) la gestión de proyectos significa “la gestión del proyecto de una manera lógica y organizada, siguiendo los pasos definidos”.

PRINCE2 define un método de gestión de proyectos estructurado con un enfoque lógico y organizado.

(Robbins y Coulter, 2010), especifican que la administración de proyectos es la “tarea de realizar las actividades de un proyecto en tiempo, con el presupuesto disponible, y de acuerdo con las especificaciones”.

Cada vez más empresas utilizan la administración de proyectos debido a que el método encaja bien con la necesidad de flexibilidad y rapidez de respuesta para distinguir las oportunidades del mercado. Comúnmente, cuando las empresas desarrollan proyectos únicos, tienen definición específica de tiempos, con tareas interrelacionadas que requieren habilidades específicas, y son de naturaleza temporal; estos proyectos no encajan en los

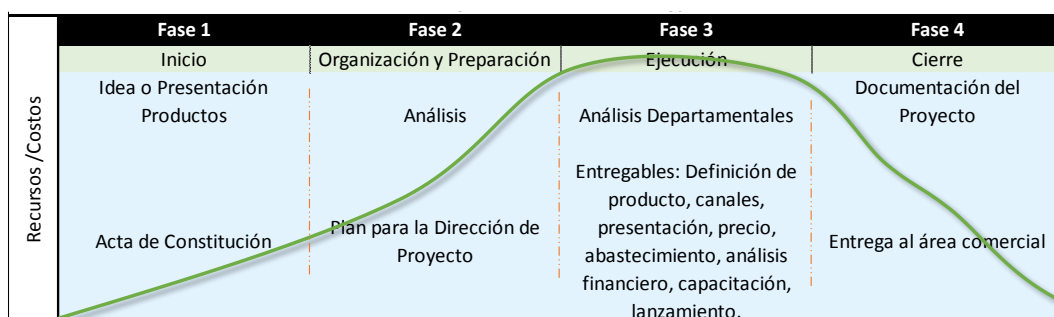


procedimientos tradicionales que guían a las demás rutinas de trabajo de la empresa. Es por esto que se utiliza las técnicas de administración de proyectos para cumplir con los objetivos de cada proyecto de manera efectiva y eficiente.

La administración de proyectos permite aprovechar y utilizar los recursos de la empresa eficientemente, además que consigue entregables de calidad, a tiempo y dentro del presupuesto, obteniendo un alto nivel de satisfacción.

### 2.2.3 Ciclo de Vida de un Proyecto

El PMBOK (PMI, 2013) plantea una estructura genérica para el desarrollo de los proyectos, la misma que tiene cuatro etapas: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto. Recalca también que estas fases no deben confundirse con grupos de procesos de proyectos y que debe tratarse de manera independiente al ciclo de vida del producto. Usualmente los proyectos en Kypross S.A. nacen de una idea de producto a desarrollar o del catálogo de alguna empresa, sea del exterior o local, que tiene interés en otorgar la representación de sus productos. Como se puede observar en la Figura 4 y de acuerdo a la teoría, en la fase inicial del proyecto el monto que se invierte o que se eroga es mínimo pero conforme se va desarrollando, el costo relacionado va incrementando.



**Figura 4.** Ciclo de Vida Proyectos Comerciales en Kypross S.A.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Cuando un proyecto se encuentra en fase 3 ya ha pasado por varios procesos y por ende el costo incurrido es mayor al de fase 1. Al contrario de lo que sucede con el costo del proyecto, el nivel de incertidumbre en la fase inicial es mayor mientras que en las fases finales disminuye.

#### **2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos**

La guía de los fundamentos del PMBOK (PMI, 2013) define cinco grupos de procesos en la administración de proyectos:

- **Procesos de Iniciación:** define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- **Procesos de Planificación:** define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- **Procesos de Ejecución:** integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- **Procesos de Seguimiento y Control:** mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto al plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas, cuando sea necesario, para cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Procesos de Cierre:** formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado. Y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

En la Figura 5 se puede observar el ciclo de los procesos y su interrelación en la administración de proyectos:



**Figura 5.** Procesos en la Administración de Proyectos.

**Fuente:** Pieschacon L. (2011).

### 2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

El PMBOK (PMI, 2013) indica diez áreas del conocimiento, en función de los procesos que componen la administración de proyectos (ver Figura 6). Estas áreas son:

- **Gestión de Integración:** incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar la administración del proyecto.
- **Gestión del Alcance:** incluye los procesos para asegurar que se incluya todo el trabajo necesario para terminar el proyecto exitosamente.
- **Gestión del Cronograma:** incluye los procesos para gestionar la finalización del proyecto en los plazos establecidos.
- **Gestión de Costos:** incluye los procesos de planificación, estimación, financiamiento, gestión y control de los costos del proyecto.

- **Gestión de la Calidad:** incluye los procesos que establecen las políticas de calidad del proyecto para que éste cumpla con los objetivos y satisfaga las necesidades iniciales.
- **Gestión de Recursos Humanos:** incluye los procesos de organización, gestión y dirección del equipo del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones:** incluye los procesos que garantizan la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto.
- **Gestión de los Riesgos:** incluye los procesos para la identificación, análisis, planificación de respuesta, control y gestión de los riesgos del proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones:** incluye los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados externos al proyecto.
- **Gestión de los Interesados:** incluye los procesos que permiten identificar a quienes pueden afectar o ser afectados por el proyecto y analiza las expectativas e impacto de los interesados.



**Figura 6.** Áreas de Conocimiento y Procesos de la Administración de Proyectos

**Fuente:** Adaptado de PMBOK (PMI, 2013).

### 2.3 Metodología de Gestión de Proyectos

Se define como metodología al “conjunto de métodos que se siguen en una investigación” (DRAE, 2016). Por lo tanto, se puede inferir que una metodología de proyectos es el conjunto de actividades interrelacionadas que se sigue para obtener un resultado único y enmarcado en tiempo, es decir con un inicio y un fin.

Como varias de las teorías de administración han sido desarrolladas en base a experiencias militares, las metodologías de administración de proyectos tienen su origen en la milicia estadounidense que buscaba la forma de evitar exceso de carga de trabajo, mantener un presupuesto y optimizar los resultados. Como resultado a través de los años se han planteado dos tipos de metodologías: Predictiva o Formal y Ágil. (The Dolphy Team, 2015).

### **2.3.1 Metodología de Proyectos Predictiva**

Esta metodología se desarrolla en base a comportamientos regulares y guiados por un patrón. Enfatiza mucho en los procesos, enfocando sus esfuerzos en cumplir con tiempo, costo y recursos. El PMBOK (PMI, 2013) y PRINCE2 son ejemplos de este tipo de metodología (The Dolphy Team, 2015).

#### **2.3.1.1 PMBOK**

El PMI ha desarrollado una guía de estándares internacionales que actualmente se los conoce como buenas prácticas y que son aplicables para la mayoría de proyectos. El PMBOK (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos) propone procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, sin embargo, requiere que de acuerdo a las características, se consideren aspectos técnicos propios de cada uno de los proyectos. Además, proporciona un vocabulario común en el uso de terminología de gestión de proyectos, de manera que puede ser entendido globalmente (PMI, 2013).

### **2.3.2 Metodología de Proyectos Ágil**

Esta metodología está enfocada en su mayoría para proyectos de desarrollo de software y se basa en contextos más dinámicos; por lo tanto, exige un alto nivel de experiencia por parte del equipo que lo emplea. Su enfoque se basa en la anticipación y adaptación, pues al no seguir procesos definidos, tiende a dar respuestas basadas en la intervención de las personas y en la re planificación de ser necesaria. Un ejemplo de esta metodología es Scrum (The Dolphy Team, 2015).

### **3 MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Fuentes de Información**

“Una fuente de información es el lugar de donde se obtienen datos o información que habrá de ocuparse como parte del trabajo de investigación” (Reza F., 1997, p263). Dependiendo de las características de la investigación se encontrarán en libros información estadística, revistas, sitios web, entre otros. La importancia radica en identificar el tipo de información que se requiere y puede ser de mayor utilidad.

##### **3.1.1 Fuentes Primarias**

“Las fuentes primarias son los resultados directos de un suceso o una experiencia y que se registran sin que el historiador necesariamente tenga la intención de utilizar posteriormente la referencia” (Salkind, 1999, p207).

Las principales fuentes primarias utilizadas en el diagnóstico de la empresa han sido documentos oficiales que se mantienen como registros en la institución. Además se han aplicado entrevistas al personal, directivos de la empresa y consultores externos para determinar puntos de conflicto o acuerdo entre los departamentos. Los informes técnicos y resultados de auditorías realizadas han generado información para la toma de decisiones. Es preciso determinar la necesidad de la información para establecer cuál será la fuente más indicada.

### **3.1.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias son definidas como “aquellas que contienen material ya conocido, pero organizado según un esquema determinado” (Universidad de la Salle, 2002, p7).

Las revistas, bases de datos, catálogos, directorios, manuales, anuarios, diccionarios y enciclopedias especializados son algunas de las fuentes secundarias a las cuales se ha recurrido para tomar información extraída y reorganizada que ha aportado al trabajo investigativo actual.

La utilización de las fuentes anteriormente mencionadas es importante porque los documentos propios de la organización dan a conocer los procesos, procedimientos, y estructura de la empresa, esto se ha podido encontrar en manuales de funciones o descripciones de cargo que son administrados por el departamento de Talento Humano. Los directorios son documentos que han sido utilizados para acceder a personas u organizaciones cercanas que tienen injerencia en ciertas actividades. Los catálogos internos permiten conocer los productos y su enfoque al mercado local, tema muy importante al tratarse de proyectos del área comercial.

Las enciclopedias y diccionarios especializados permiten tener claras las definiciones y conceptos generales o específicos de una materia determinada, con ello se evita tergiversar la información y establecer el uso de terminología idónea según las características de la investigación.

En el Cuadro 2, se puede observar un resumen de las fuentes de información utilizadas según el objetivo.



**Cuadro 2. Fuentes de Información por Objetivo**

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
Analizar la gestión actual de los proyectos comerciales para identificar las oportunidades de mejora en el proceso de desarrollo.	Documentos oficiales de la empresa y entrevistas al personal, directivos y consultores externos de la empresa. Manual de Funciones y Descripciones de Cargo de la Empresa.	PMBOK (PMI, 2013)
Identificar las fases y procesos de la Guía del PMBOK (PMI, 2013) aplicables a la gestión de proyectos comerciales de la organización para definir una metodología estandar.	Reunión con las jefaturas de cada área y con consultores externos.	Revistas electrónicas enfocadas a la Administración de Proyectos. Libros, principalmente la Guía del PMBOK (PMI, 2013).
Establecer los procedimientos y herramientas de acuerdo a la metodología definida para gestionar eficazmente la evolución de proyectos comerciales.	Informes técnicos y resultados de auditorías internas y externas en la empresa sobre procesos. Normas técnicas aplicables al giro del negocio.	Trabajos investigativos sobre metodologías de proyectos.
Proponer un plan de socialización de la metodología para incentivar su utilización en proyectos comerciales futuros.	Libros de comunicación organizacional para fundamentar el plan de socialización.	Directorio de la organización.
Definir un plan de acción para guiar la implementación de la metodología propuesta.	Reunión con la Gerencia Comercial, realizando consultas directas sobre futuras implementaciones.	Revistas de resúmenes, enciclopedias y obras de referencia. Guía del PMBOK (PMI, 2013). Director de Proyectos Como aprobar PMP sin morir en el intento (Lledó, 2013).

**Nota. Fuente:** Elaboración Propia.

## **3.2 Métodos de Investigación**

“La palabra método se deriva del griego meta: hacia, a lo largo; y todos que significa camino, por lo que podemos deducir que método significa el camino más adecuado para lograr un fin” (Ramos E., 2008). Los métodos de investigación por lo tanto, son aquellos que conducen a un logro o meta. A continuación se explica cada uno de los métodos de investigación existentes.

### **3.2.1 Método Analítico**

Este método parte del estudio de cada uno de los componentes de un fenómeno, idea u objeto para llegar a determinar el todo. Es decir parte de lo específico hasta llegar a lo general.

Este método se aplica para analizar las fases y procesos que plantea el PMBOK (PMI, 2013) y de esta manera definir la metodología de administración de proyectos que se va a plantear. Además, se aplica en el plan de implementación que se realiza en concordancia con cada una de las fases determinadas en la metodología.

### **3.2.2 Método Sintético**

El método sintético por su parte combina elementos, hasta llegar a conformar homogeneidad y semejanza, es decir hasta relacionarlos y conectarlos (Lopera J., Ramírez C., Zuluaga M. & Ortiz J., 2010).

### **3.2.3 Método Deductivo**

Parte de las leyes universales para obtener explicaciones particulares; es decir, el razonamiento nace de lo general para determinar suposiciones específicas (Rodríguez E., 2005).

El método deductivo se aplica para establecer los procedimientos y herramientas que se deben utilizar en la empresa, pero parte de procesos generales definidos en el PMBOK (PMI, 2013).

De manera similar se trabaja en el plan de socialización, partiendo de lo general hasta definir su aplicabilidad de manera específica.

### **3.2.4 Método Inductivo**

“La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular” (Vásquez A., 2008, p1).

### **3.2.5 Método Experimental**

Este método se fundamenta principalmente en los resultados que se obtienen de la manipulación de las variables, determinando su correlación. Sigue una sucesión de pasos para descubrir nuevos conocimientos (Rodríguez E., 2005).

Este método no se lo aplica puesto que no se va a realizar la aplicación, sino únicamente la propuesta.

### **3.2.6 Método Estadístico**

Basado en cálculos matemáticos, este método permite llegar a conclusiones mediante probabilidades y razonamiento matemático (Perez J. y Gardey A., 2008).

Se utiliza este método para analizar la situación actual de la empresa a través de entrevistas a las jefaturas de cada área.

### **3.2.7 Método de Observación**

El investigador obtiene información mediante el uso de los sentidos, cumpliendo con un rol activo pero no interfiriendo con el objeto de estudio. Objetividad debe ser una de las características de este método y por supuesto su comprobación.

En el presente trabajo se ha aplicado el método de observación para diagnosticar a la empresa en su condición actual y determinar cómo se desarrollan los proyectos del área comercial. El Cuadro 3 contiene el resumen de los métodos de investigación utilizados en el presente proyecto.

**Cuadro 3. Métodos de Investigación**

Objetivos	Métodos de Investigación			
	Analítico - Sintético	Inductivo - Deductivo	Estadístico	Observación
Analizar la gestión actual de los proyectos comerciales para identificar las oportunidades de mejora en el proceso de desarrollo.			Determinación de necesidades de la organización referente a proyectos según el resultado de las entrevistas.	Diagnóstico de la gestión actual de los proyectos comerciales.
Identificar las fases y procesos de la Guía del PMBOK aplicables a la gestión de proyectos comerciales de la organización para definir una metodología estandar.	Analítico porque estudia cada una de las fases y procesos para concluir en el establecimiento de la metodología que se debe aplicar.			
Establecer los procedimientos y herramientas de acuerdo a la metodología definida para gestionar eficazmente la evolución de proyectos comerciales.		Deductivo porque parte de los procesos generales planteados por el PMBOK, buscando la aplicabilidad en la empresa.		
Proponer un plan de socialización de la metodología para incentivar su utilización en proyectos comerciales futuros.		Deductivo porque va de lo general a lo específico para determinar los medios óptimos para comunicar la nueva metodología en la organización.		
Definir un plan de acción para guiar la implementación de la metodología propuesta.	Analítico porque plantea que la implementación se realice por fases a fin de completar de forma ordenada la metodología.			

**Nota. Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.3 Herramientas

Herramienta proviene del latín ferramenta que refiere a un instrumento que permite realizar ciertos trabajos; por lo que facilita la realización de tareas dependiendo de su característica (Perez J. y Merino M, 2010).

Existen varias técnicas y herramientas que se pueden utilizar para la administración de proyectos; y su uso depende de los objetivos que se estén tratando de alcanzar. En el Cuadro 4, se citan las diferentes herramientas de investigación de acuerdo a los objetivos del proyecto. Entre las herramientas más utilizadas en el presente trabajo y que son sugeridas en el PMBOK(PMI, 2013) se encuentran:

- Juicios de Expertos: opinión de personas con amplia experiencia y conocimientos especializados. Esta técnica se ocupa durante el desarrollo de todo el trabajo investigativo, ya que varios procesos se fundamentan en el criterio de personas que conocen la materia de las diferentes áreas de la organización, e incluso de los consultores externos.
- Técnicas de Facilitación: entre estas técnicas se encuentran la tormenta de ideas que ha sido considerada para generar posibles soluciones a los puntos críticos de los procesos. Esta técnica es muy útil cuando se busca crear soluciones con ideas nuevas.
- Reuniones: intercambio de información, evaluación de alternativas y toma de decisiones con los miembros convocados. El aporte de varias personas enriquece el conocimiento y permite tomar decisiones acertadas en especial cuando se involucra a proveedores y el área comercial para la evaluación de los proyectos comerciales, por lo que constituye parte importante en los procesos de la metodología.

- Técnicas analíticas: basada en información pasada y actual de los proyectos. Para plantear la metodología de administración de proyectos se debe considerar los procesos actuales de la organización.
- Entrevistas: preguntas organizadas sobre un tema, direccionadas a un público específico, en este caso las jefaturas. Esta herramienta es utilizada para el diagnóstico de la situación de Kypross S.A.
- Técnicas de creatividad: entre estas se tiene también a la tormenta de ideas, mapas conceptuales, técnica Delphi.
- Herramientas básicas de calidad como son diagrama de causa y efecto, histogramas, Pareto y flujos. Parte importante del lanzamiento de los proyectos constituye la calidad de los productos y por ende es importante afianzarse en estas técnicas para tener un desempeño óptimo.
- Organigramas y Descripciones de Cargos: concernientes a la administración del talento humano, los cuales se modificarán de acuerdo a los planteamientos de la metodología propuesta.
- Sistemas de Gestión de la Información: permiten llegar de forma organizada con la información y en el caso de la empresa los más utilizados son los correos electrónicos, intranet, oficinas virtuales, y telecomunicaciones (PMI, 2013).

**Cuadro 4. Herramientas de Investigación**

Objetivos	Herramientas
Analizar la gestión actual de los proyectos comerciales para identificar las oportunidades de mejora en el proceso de desarrollo.	Juicio de Expertos. Observación. Entrevista. Análisis de Documentos. Organigramas. Descripciones del Cargo.
Identificar las fases y procesos de la Guía del PMBOK (PMI, 2013) aplicables a la gestión de proyectos comerciales de la organización para definir una metodología estándar.	Análisis de documentación y registros. Método de la ruta crítica como parte de los procesos. MS Project.
Establecer los procedimientos y herramientas de acuerdo a la metodología definida para gestionar eficazmente la evolución de proyectos comerciales.	Reuniones con el personal. Juicio de Expertos. Análisis Documentario.
Proponer un plan de socialización de la metodología para incentivar su utilización en proyectos comerciales futuros.	Organigrama. MS Project. Matrices. Sistemas de Gestión de la Información.
Definir un plan de acción para guiar la implementación de la metodología propuesta.	Juicio de Expertos. Reuniones. Análisis de documentos. Matrices.

**Nota. Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.4 Supuestos y Restricciones

En el Cuadro 5 se puede observar los supuestos y restricciones en relación con los objetivos establecidos para el proyecto.

- Supuestos: son aquellos eventos o acciones que se considera que su ocurrencia sea segura, pero también se indica cual sería el impacto o consecuencia en el caso de que fuesen falsos (PMI, 2013).



- **Restricciones:** Son limitaciones naturales o impuestas que pueden llegar a afectar a la ejecución del proyecto, en ocasiones pueden ser regulaciones o normativas (Jaramillo, 2015).

**Cuadro 5. Supuestos y Restricciones**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Analizar la gestión actual de los proyectos comerciales para identificar las oportunidades de mejora en el proceso de desarrollo.	Se supone que la empresa seguirá desarrollando proyectos comerciales a futuro. Se supone que existe el interés de establecer una metodología para el desarrollo de los proyectos.	La encuesta va a ser dirigida únicamente a las jefaturas de cada área de Kyross.
Identificar las fases y procesos de la Guía del PMBOK aplicables a la gestión de proyectos comerciales de la organización para definir una	Se supone que todos los departamentos de la empresa intervienen en determinado momento en el desarrollo de los proyectos por lo que se los incluye en la metodología.	La disponibilidad de tiempo del personal para el desarrollo de proyectos. Se debe considerar la estructura actual y las funciones de cada cargo.
Establecer los procedimientos y herramientas de acuerdo a la metodología definida para gestionar eficazmente la evolución de proyectos comerciales.	Se supone que la empresa tiene flexibilidad para adaptar los nuevos procesos y procedimientos en su estructura actual. Se supone que las herramientas que se proponen son de conocimiento general y de fácil aprendizaje.	Todos los cambios referentes al personal deben ser coordinados con el Departamento de Talento Humano. La metodología debe ser también coordinada con la Gerencia Comercial.
Proponer un plan de socialización de la metodología para incentivar su utilización en proyectos comerciales futuros.	Se supone que el plan propuesto será implementado en la empresa. Se supone que se cuenta con recursos para la socialización con los involucrados.	La socialización se deberá realizar durante horas laborables y utilizando los medios con los que cuenta la empresa como son Reuniones de Staff, Grupos Primarios, Medios Electrónicos y/o Plataformas propias de la organización.
Definir un plan de acción para guiar la implementación de la metodología propuesta.	Se supone posterior al desarrollo de la metodología se realizará la implementación.	La metodología únicamente fue desarrollada para proyectos comerciales por lo que no abarca particularidades de otro tipo de proyectos.

**Nota. Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.5 Entregables

Los entregables de los proyectos constituyen productos medibles y verificables que conforman dicho proyecto. Los entregables parciales son el resultado de actividades dentro del proyecto, y pueden ser direccionados para el cliente interno o externo. El conjunto de entregables parciales conforman el entregable final que es el objeto del proyecto (Esterkin J., 2010).

- Informe de situación actual: Tiene como propósito indagar y observar cómo se han venido desarrollando los proyectos del área comercial para identificar puntos de mejora.
- Metodología de Proyectos: En base a la metodología estudiada en el PMBOK (PMI, 2013) se organiza una metodología de trabajo en proyectos en la empresa Kyross considerando las particularidades propias de la gestión comercial y la empresa.
- Procedimientos, herramientas, plantillas y formatos: basados en las áreas de conocimiento que plantea el PMBOK (PMI, 2013) se establecerán documentos para que sea estandarizada su utilización.
- Plan de socialización de la metodología: es importante comunicar a los involucrados en el desarrollo de los proyectos la nueva metodología para poder incentivar su utilización.
- Plan de Implementación de la Metodología: Una vez definida la metodología es necesario tener un plan de acción que señale como debe realizarse su implementación.

En el Cuadro 6 se puede observar los supuestos y restricciones en relación con los objetivos establecidos para el proyecto.

**Cuadro 6. Entregables**

Objetivos	Entregables
Analizar la gestión actual de los proyectos comerciales para identificar las oportunidades de mejora en el proceso de desarrollo.	Informe de Situación Actual de la Empresa.
Identificar las fases y procesos de la Guía del PMBOK (PMI, 2013) aplicables a la gestión de proyectos comerciales de la organización para definir una metodología estandar.	Metodología de Proyectos.
Establecer los procedimientos y herramientas de acuerdo a la metodología definida para gestionar eficazmente la evolución de proyectos comerciales.	Procedimientos, herramientas, plantillas y formatos.
Proponer un plan de socialización de la metodología para incentivar su utilización en proyectos comerciales futuros.	Plan de socialización de la metodología.
Definir un plan de acción para guiar la implementación de la metodología propuesta.	Plan de implementación de la metodología.

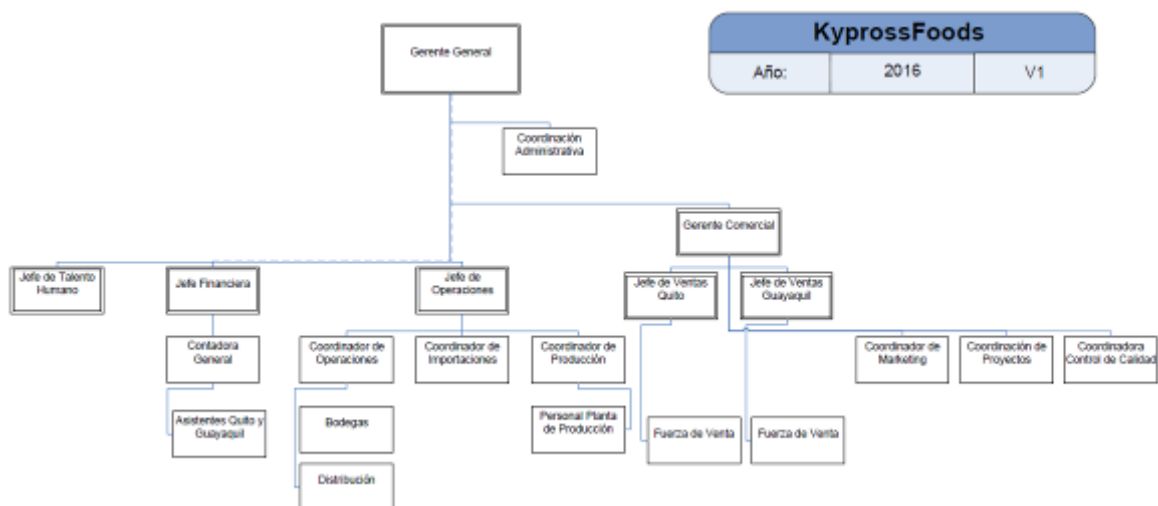
**Nota. Fuente:** Elaboración Propia.

## 4 DESARROLLO

### 4.1 Análisis de la Situación Actual

#### 4.1.1 Estudio Documental de la Empresa y Entrevistas a Profundidad

Con base al método de observación, se han revisado los activos, procesos y factores ambientales de la organización. Uno de los documentos claves para entender la relación e interacción de las áreas funcionales de la empresa es el organigrama que se presenta en la *Figura 7*. Con el estudio de este documento se ha identificado los stakeholders y su pertenencia a los diferentes departamentos. Es necesario recordar que los responsables del desarrollo de nuevos proyectos en la empresa (objeto del presente estudio) es el área Comercial, encabezado por la Gerencia Comercial y cuya labor está en relación directa con los objetivos estratégicos de la organización.



**Figura 7.** Organigrama Kyross S.A.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Los stakeholders del desarrollo de proyectos comerciales son las gerencias, jefaturas y coordinaciones de cada área de la empresa, por lo que se han realizado entrevistas a profundidad con la finalidad de determinar las necesidades y oportunidades de mejora en el desarrollo de los proyectos comerciales en Kyross S.A. El cuestionario para la entrevista se puede observar en el Anexo 4.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la Gerencia Comercial desarrolla conjuntamente con el Coordinador de Proyectos (perteneciente al área comercial) todos los proyectos de desarrollo de nuevos productos, sin embargo, se evidencia discrepancia entre las jefaturas debido a que todas aportan, pero no se consideran parte del proceso de desarrollo de los proyectos. En la Figura 8 se puede percibir que el 33% de los entrevistados no se considera parte del desarrollo de los proyectos comerciales. Esta situación puede generar conflictos directos con los principales stakeholders tanto en temas de comunicación, influencia y gestión de las actividades correspondientes a cada uno. Además, según las entrevistas realizadas, se puede afirmar que si bien el alcance de los proyectos es definido en su totalidad por la Gerencia General y comunicado directamente al área comercial, las demás áreas no tienen claro el alcance establecido.

¿Actualmente, usted está involucrado en el desarrollo de los proyectos comerciales?

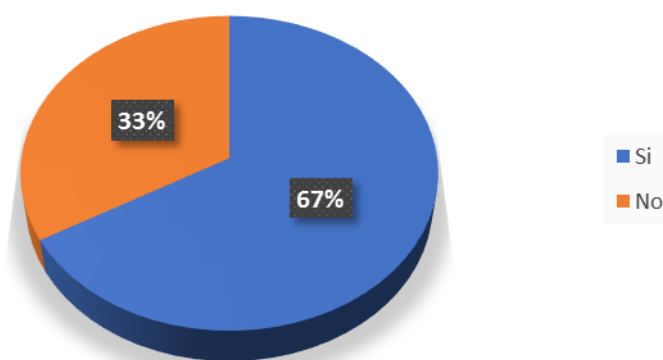
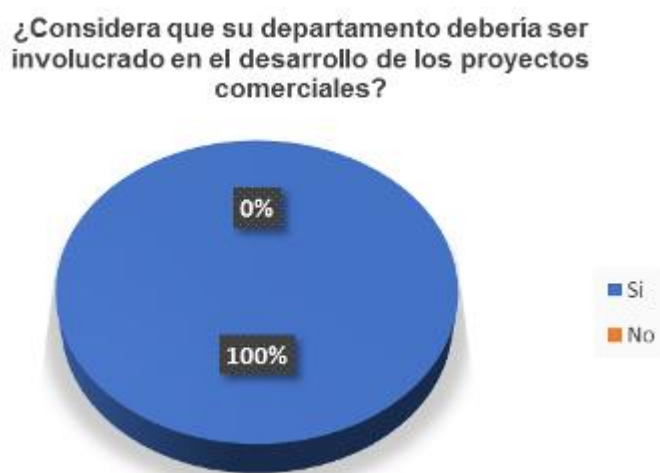


Figura 8. Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 1.

Fuente: Elaboración Propia.

En la *Figura 9*, de los departamentos que han sido entrevistados - comercial, operaciones, recursos humanos y finanzas- el 100% respondió que deberían ser involucrados en el desarrollo de los proyectos comerciales. Comprensiblemente cada uno desde su área cumple funciones que pueden contribuir positivamente a los resultados.



**Figura 9.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 2.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Analizando la *Figura 10* se percibe que el 17% de los entrevistados no tiene claro cuál es el proceso para la gestión de los proyectos comerciales. Esto puede generar múltiples inconvenientes dentro de cada uno de los departamentos y en general en toda la organización debido a que se requiere armonía y secuencia en ciertas actividades.

¿Conoce el proceso para la gestión de proyectos comerciales?

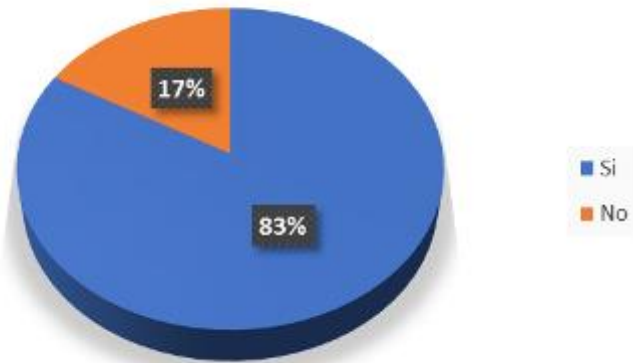


Figura 10. Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 3.

Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo, al tener una estructura matricial débil, la organización se maneja por departamentos y cada uno sabe cuál es su aporte en la organización (Figura 11), por lo que para determinar el proceso se requeriría secuenciar de manera óptima las actividades.

¿Sabe cuáles son las actividades que usted aporta en el desarrollo de los proyectos comerciales desde el área a la que pertenece?

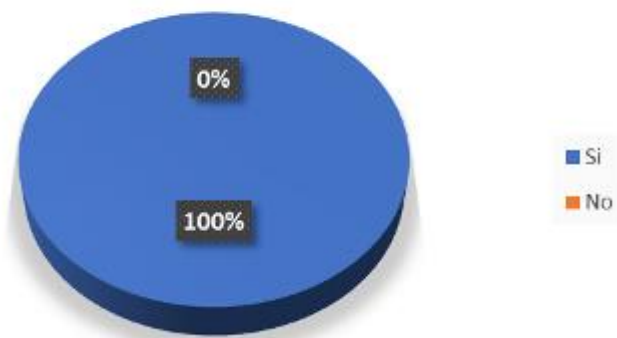


Figura 11. Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 4.

Fuente: Elaboración Propia.

Con base a las entrevistas realizadas, se determina que las actividades para el desarrollo de proyectos comerciales con las que cada área debe aportar (según su propio criterio) son:

### **Área Comercial**

- Monitoreo de la demanda.
- Investigación de mercado.
- Condiciones comerciales entre empresa y proveedores externos.
- Análisis comparativo del producto.
- Comercialización de nuevos productos.
- Prospección.
- Proyección de Ventas, presentación e introducción de los nuevos productos al equipo comercial.

### **Área de Operaciones**

- Empaques.
- Logística.
- Compra de la materia prima-productos.
- Desarrollo del producto.

### **Área Financiera**

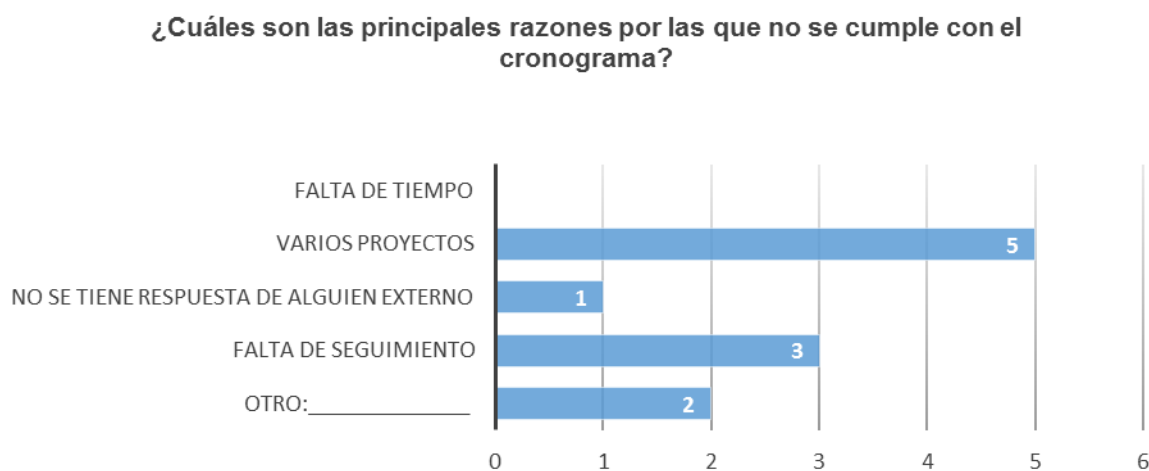
- Cuantificación de los costos.
- Proyección de posibles ingresos.
- Evaluación de rentabilidad.

### **Talento Humano**



- Selección de personal.
- Contratación.
- Capacitación.

Mediante la observación y revisión de documentos de la empresa se determinó que no siempre se cumple con los cronogramas establecidos para el desarrollo de los proyectos comerciales. Por esta razón se decidió consultar en las entrevistas las posibles razones por las que se genera esta situación. Las jefaturas coinciden en que existen varios proyectos y los recursos asignados no pueden cumplir con los tiempos indicados. Falta de seguimiento es otro factor que incide en el cumplimiento con el cronograma de acuerdo a las entrevistas, como se indica en la *Figura 12*. Otra de las razones por la que no se cumple con el cronograma es la falta de definición de responsabilidades y alcance.



**Figura 12.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 6.

**Fuente:** Elaboración Propia.

El proceso que se venía utilizando consistía en determinar las actividades necesarias, fijar fechas y asignar responsables, mientras que, para el control de cambios y actividades, la Coordinación Administrativa utilizaba hojas electrónicas de Microsoft Excel.

Durante el ciclo de desarrollo de los proyectos se mantenían reuniones periódicas para verificar su avance. El problema surgía al existir actividades que han sido postergadas y por ende se desfasaba el ciclo total de duración del proyecto. En las entrevistas se ha consultado si las jefaturas y coordinaciones utilizan algún programa para la gestión de proyectos, obteniendo una respuesta negativa como se evidencia en la *Figura 13*.



**Figura 13.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 7.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Pese a existir un proceso definido, no se ha formalizado el procedimiento para la gestión de proyectos comerciales, lo que ha ocasionado incertidumbre en el reporte de avances y alcance de actividades. Con la información de las entrevistas, en la *Figura 14* se aprecia que las jefaturas de cada área consideran que los reportes deben ser direccionados hacia la Gerencia General como funcionalmente lo hacen en la operación diaria; sin embargo, dado que el desarrollo de nuevos proyectos está a cargo de la Gerencia Comercial en conjunto con un responsable de proyecto, es necesario definir un canal o alternativa de reporte y control de avances para garantizar el correcto desarrollo y gestión. Adicionalmente, debe ser claro el escalamiento para las coordinaciones y jefaturas.

¿Cuándo se le asigna una tarea, sabe a quién debe reportar?

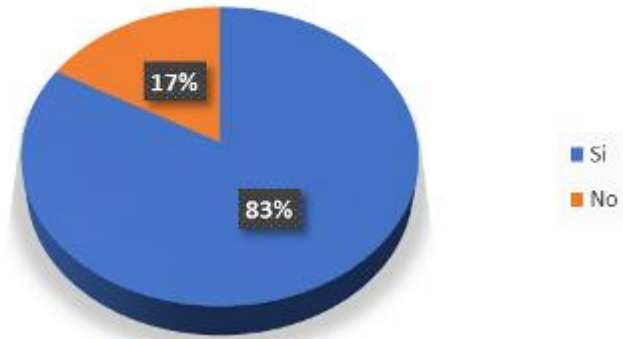


Figura 14. Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 8.

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la entrevista también arrojan que el 83% de los entrevistados considera que la información no llega oportunamente a todos los involucrados en el proyecto, *Figura 15*.

¿Considera que la información llega a todos los involucrados en el desarrollo del proyecto?

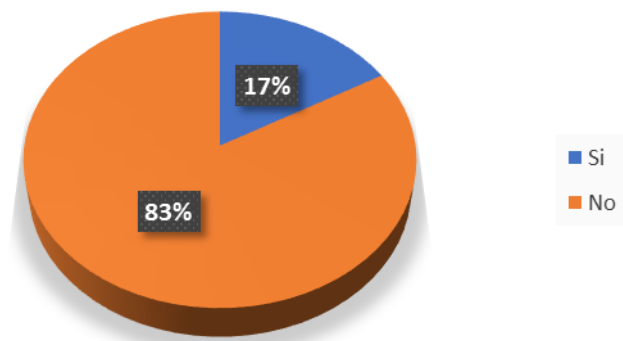
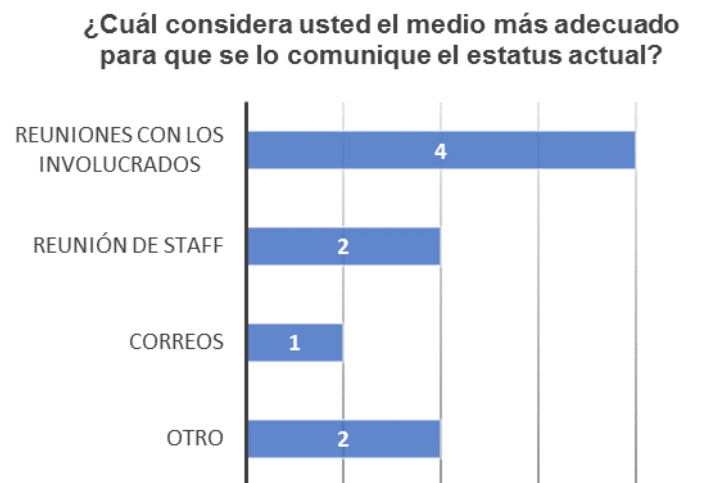


Figura 15. Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 9.

Fuente: Elaboración Propia.

Las reuniones con los involucrados se consideran el medio más efectivo para mantener actualizado el estado de cada proyecto. Medios alternativos como el uso de una plataforma interna o reuniones de staff que son parte de los procesos liderados por la gerencia también son opciones apreciadas como resultado de las entrevistas.



**Figura 16.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 10.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se pudo identificar también que en general no se cuenta con un procedimiento formalizado para la gestión de cambios, (*Figura 17*) por lo que es importante incluirlo como parte de la metodología.

¿Se cuenta con un procedimiento para la gestión de cambios en los proyectos?

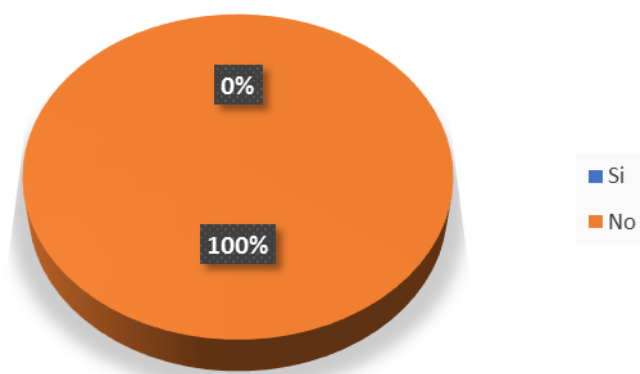


Figura 17. Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 11.

Fuente: Elaboración Propia.

El manejo de la documentación resulta importante en cada uno de los procesos y en todas las áreas del conocimiento, por ello se ha consultado si existe un procedimiento definido y el 100% de los entrevistados indicaron que no (Figura 18). La mayoría de ellos lo realiza según su criterio, siendo lo más usual y cómodo de forma digital o impreso como se nota en la Figura 19.

¿Existe un procedimiento para el manejo de la documentación del proyecto?

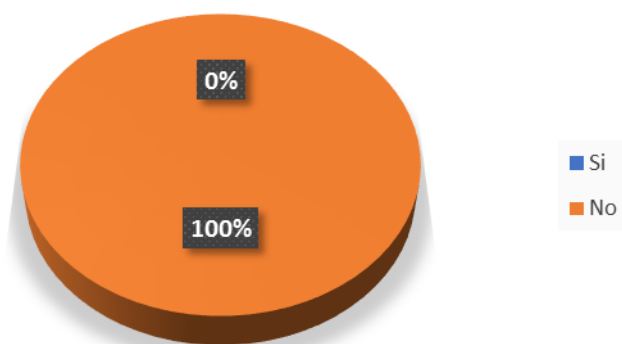
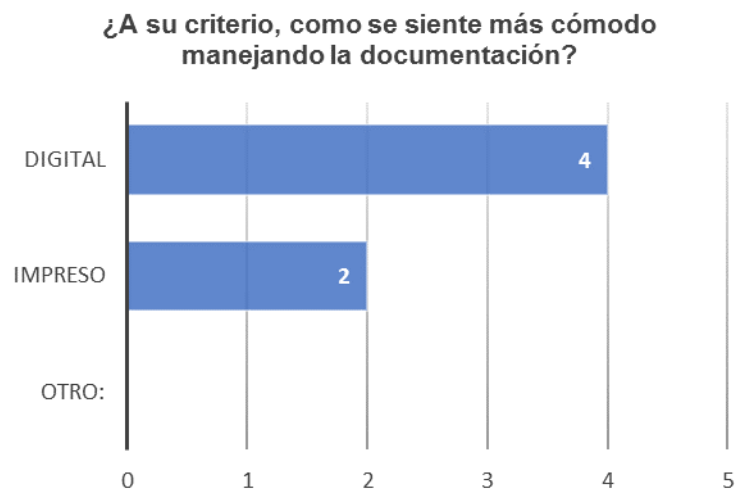


Figura 18. Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 12.

Fuente: Elaboración Propia.

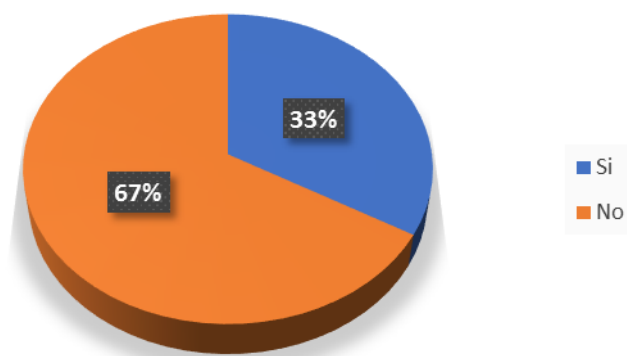


**Figura 19.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 19.

**Fuente:** Elaboración Propia.

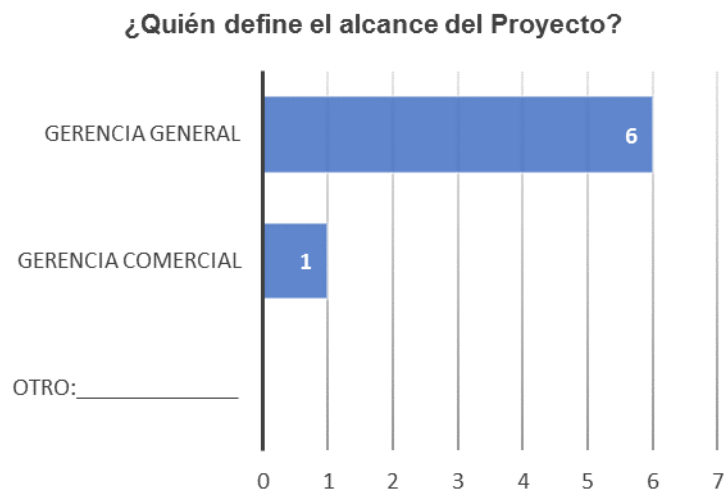
Únicamente el 33% de los entrevistados revela que el alcance del proyecto es claro desde su inicio, como se indica en la *Figura 20*. Generalmente este alcance es definido por la Gerencia General de acuerdo a lo señalado en la *Figura 21*.

**¿Cuándo se inicia un proyecto, se tiene claro cuál va a ser su alcance?**



**Figura 20.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 13.

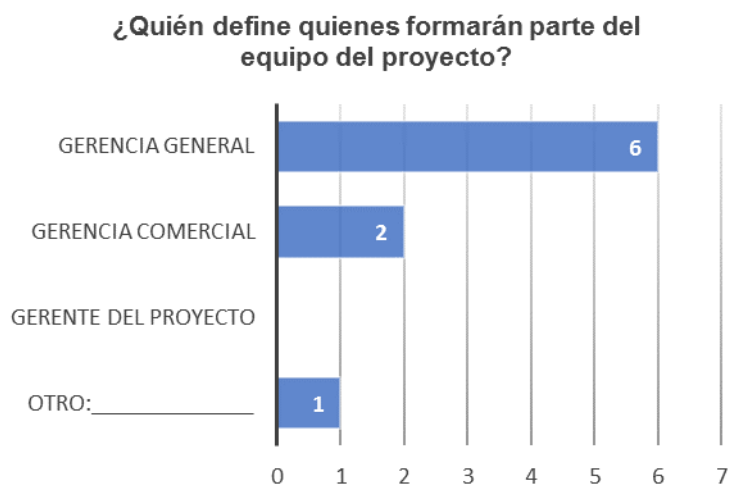
**Fuente:** Elaboración Propia.



**Figura 21.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 14.

**Fuente:** Elaboración Propia.

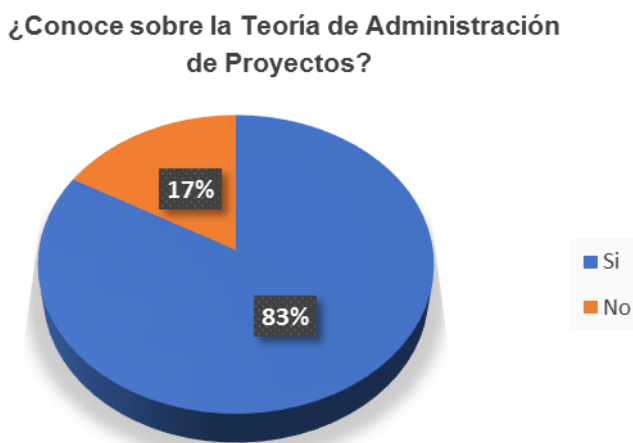
El equipo que forma parte del proyecto por lo general lo define la Gerencia General o de manera conjunta con la Gerencia Comercial, se utilizan recursos de todos los departamentos según las tareas que se requieran para cada proyecto.



**Figura 22.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 15.

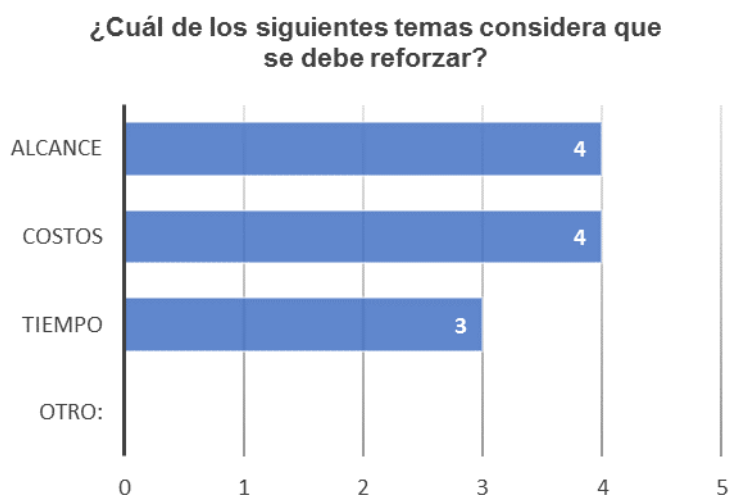
**Fuente:** Elaboración Propia.

El 83% de los entrevistados indicaron conocer sobre la Teoría de Administración de Proyectos, *Figura 23*. Por este motivo, se facilitó la implementación de la metodología propuesta y se enfatizó en capacitación de temas puntuales como se observa en la *Figura 24*.



**Figura 23.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 16.

**Fuente:** Elaboración Propia.



**Figura 24.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 20.

**Fuente:** Elaboración Propia.



Respecto a criterios y definición de alcance, costo y tiempo, el área comercial indicó que ha venido utilizando en el desarrollo de los proyectos estas variables (*Figura 25*), sin embargo, las demás áreas no tienen la misma opinión al respecto. Es por esto que se vuelve indispensable definir y comunicar claramente a los interesados la utilización de los criterios mencionados.



**Figura 25.** Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 17.

**Fuente:** Elaboración Propia.

En la *Figura 26*, el 67% de los entrevistados indica que se define la ruta crítica del proyecto, sin embargo, al existir un 33% que indica lo contrario, se debe compartir con todas las áreas involucradas y más aún aquellas que pueden incidir directamente en el éxito del proyecto.

¿Se define la ruta crítica de cada proyecto?

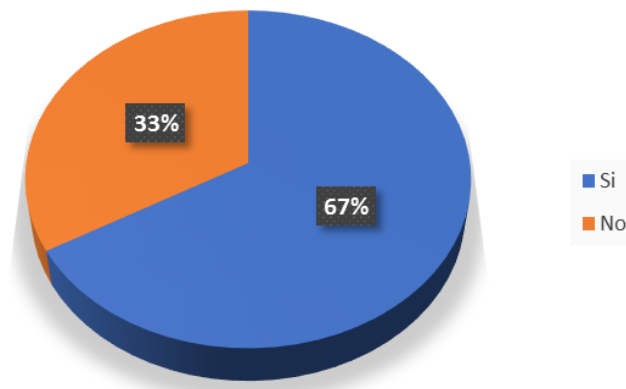


Figura 26. Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 18.

Fuente: Elaboración Propia

Según las entrevistas, el 83% considera que no se realiza el cierre de los proyectos y solamente el 17% afirma que se lo realiza a pesar de que no se comunica a todas las áreas, *Figura 27*.

¿Se realiza el cierre de cada proyecto iniciado?

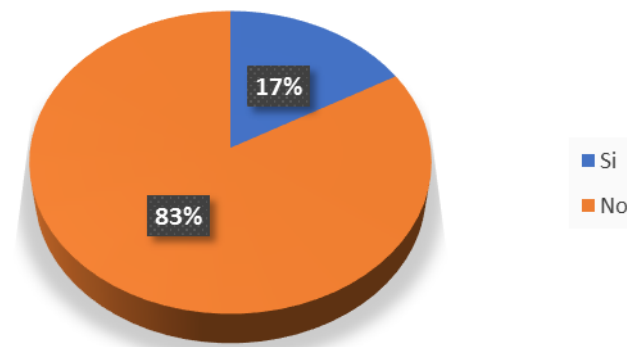


Figura 27. Resultados de las Entrevistas. - Pregunta 21.

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.1.1 Oportunidades de Mejora**

Basados en la Guía del PMBOK (PMI, 2013), se proponen procesos que ayuden a llevar actividades de forma ordenada. Se ha observado en Kypross que se tienen establecidas actividades, sin embargo, los procedimientos no son claros para todos los stakeholders. Es necesario que el desarrollo de los proyectos cuente con procedimientos y formatos que agilicen la gestión de las áreas del conocimiento que contribuyen a tener éxito. En la empresa los proyectos están orientados a desarrollar nuevos productos, o líneas de productos hasta que sean entregados al área comercial listos para que sean introducidos en los canales que se definan con base a los estudios de mercado que se realizan durante el desarrollo del proyecto. Los proyectos, programas y portafolios, aunque no siempre son interdependientes, si deben estar alineados a la planificación estratégica de la empresa. La teoría de la Administración de Proyectos también denota que dicha planificación debe ejercer impacto mediante la priorización de los proyectos, teniendo especial atención en la asignación de recursos que se va a realizar dependiendo de los resultados que se esperan obtener. (PMI, 2013)

Basados en las entrevistas realizadas, existen varios puntos a mejorar los mismos que en modo general se describen en el Cuadro 7, relacionándolos con cada área del conocimiento. Se presentaron las acciones que se deben ejecutar al proponer la metodología de acuerdo a los procesos y procedimientos con los que ya se cuenta en la organización.

*Cuadro 7. Evaluación por Áreas del Conocimiento*

Áreas del Conocimiento	Acciones
Integración	Es necesario definir el proceso y los formatos a utilizar, iniciando por el Acta de Constitución.
Alcance	Establecer el proceso de planificación del alcance e implementar formatos.
Tiempo	Se cuenta con las actividades, su secuencia y cronograma. Se propone mejorar con alguna herramienta.
Costo	Se cuenta con procesos y se puede estandarizar formatos.
Calidad	Se tiene establecidas las actividades y requerimientos.
Recursos Humanos	Existen procedimientos de selección, contratación y capacitación, se debe integrarlos al desarrollo de los proyectos.
Comunicaciones	Se debe definir el procedimiento y formatos para llegar a todos los involucrados.
Riesgos	Revisar los procedimientos y formatos.
Adquisiciones	Se cuenta con procesos definidos, se debe integrarlos al desarrollo de los proyectos.
Interesados	Es necesario determinar el procedimiento y los formatos.

**Nota. Fuente:** Elaboración Propia.

Se ha planteado priorizar los proyectos alineados a las estrategias de la compañía, definir claramente el alcance de los proyectos, mejorar la comunicación con los interesados y lograr promover su participación asertiva. El desarrollo del plan de la dirección de proyectos es interactivo, generándose

paulatinamente durante el ciclo de vida del proyecto. El propósito de mantener una dirección organizacional de proyectos es vincular estratégicamente los proyectos comerciales de la empresa con los resultados deseados tanto en desempeño, ventaja competitiva sostenible y visión corporativa. Para ello es necesario que se desarrollen e implementen planes enfocados al alcance que previamente se ha definido en cada proyecto, programa o portafolio.

Los proyectos comerciales deben ser autorizados según las consideraciones sobre su contribución a los objetivos estratégicos. Por tanto, el plan estratégico de la empresa es el que guía y determina las inversiones que se realizarán en los proyectos y específicamente en lo que concierne a este estudio, aquellos enmarcados dentro del área comercial.

Como se menciona en el PMBOK (PMI, 2013) “La gestión de operaciones es un área temática que está fuera del alcance de la dirección formal de proyectos”; sin embargo, durante el desarrollo del proyecto se puede determinar la intersección de las actividades del proyecto con las operacionales. Esto puede ser manejado mediante la coordinación de los jefes funcionales y el coordinador del proyecto hasta afinar la gestión, recordando que el proyecto es un esfuerzo temporal pero que el resultado del mismo puede ser continuo y en ese caso incorporado a las operaciones. Por ejemplo, la distribución de un producto que ha sido resultado de un desarrollo en el área comercial.

Por lo tanto, es importante que en el desarrollo de los proyectos se involucre y considere a los interesados operacionales, identificando sus necesidades e influencia.

## 4.2 Metodología Propuesta

### 4.2.1 Fases y Procesos

Las fases que se proponen en la metodología corresponden al inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos comerciales, como se indica en la *Figura 28*. En la fase de inicio intervienen actividades de integración e interesados mientras que en la planificación se consideran actividades de las diez áreas del conocimiento. Para la ejecución se incluyen actividades de integración, calidad, recursos humanos, comunicaciones, adquisiciones e interesados. De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) en la fase de monitoreo y control recomienda que se lleven a cabo actividades en las áreas mencionadas anteriormente a excepción de recursos humanos, y para el cierre se involucra las áreas de integración y adquisiciones.



**Figura 28.** Fases de la Metodología.

**Fuente:** Elaboración Propia

Para clarificar, en el Cuadro 8 se pueden observar las fases de la metodología y los responsables.

Cuadro 8. Fases de los Proyectos Comercial en Kypross S.A.

Fase	Descripción	Responsables
Inicio	En este proceso nace el proyecto, se asigna un responsable y se tienen los lineamientos básicos.	Gerente General Gerente Comercial Coordinador de Proyectos
Planificación	Se realiza el plan de dirección de proyectos constituido por los planes de cada una de las 10 áreas del conocimiento.	Coordinador de Proyectos Jefe de cada área funcional
Ejecución	Se realizan las acciones planteadas en la planificación y se toma decisiones respecto a las novedades que puedan surgir.	Coordinador de Proyectos Jefe de cada área funcional
Monitoreo y Control	Control de avances según lo planificado y toma de medidas correctivas en caso de ser necesarias	Coordinador de Proyectos Jefe de cada área funcional
Cierre	Se verifica que las adquisiciones han cumplido con lo definido y que todos los cambios, requerimientos y lecciones aprendidas han sido documentadas.	Coordinador de Proyectos Coordinador de Adquisiciones

**Nota. Fuente:** Elaboración Propia

La metodología propuesta para el desarrollo de proyectos comerciales en la empresa Kypross S.A. utilizará los cinco procesos, por lo que en el cuadro 9 se relacionan las actividades con las respectivas áreas de conocimiento.

**Cuadro 9.** Metodología según los grupos de procesos y las áreas del conocimiento

Grupos proceso/áreas	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
Integración	Acta de Constitución	Plan para la Dirección del Proyecto	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto Realizar el control integrado de cambios	Cierre Integral del Proyecto
Alcance		Plan de Gestión del Alcance		Validar el Alcance Controlar el Alcance	
Tiempo		Plan de Gestión del Cronograma		Controlar el Cronograma	
Costo		Plan de Gestión de los Costos		Controlar los Costos	
Calidad		Plan de Gestión de la Calidad	Realizar el Aseguramiento de la Calidad	Controlar la Calidad	
Recursos Humanos		Plan de Gestión de los Recursos Humanos	Adquirir el Equipo del Proyecto		
Comunicaciones		Plan de Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones	
Riesgos		Plan de Gestión de Riesgos		Controlar los Riesgos	
Adquisiciones		Plan de Gestión de Adquisiciones	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	Cierre de Adquisiciones
Interesados	Identificación de Interesados	Plan de Gestión de Interesados		Controlar la Participación de los Interesados	

**Nota. Fuente:** Adaptado de: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas del Conocimiento de la dirección de Proyectos. PMBOK (PMI, 2013)

El proceso completo propuesto para el desarrollo de los proyectos comerciales se lo puede visualizar en la Figura 29, en esta ilustración se integran desde los procesos de inicio hasta el cierre; además se detallan los principales documentos resultados de cada procedimiento.



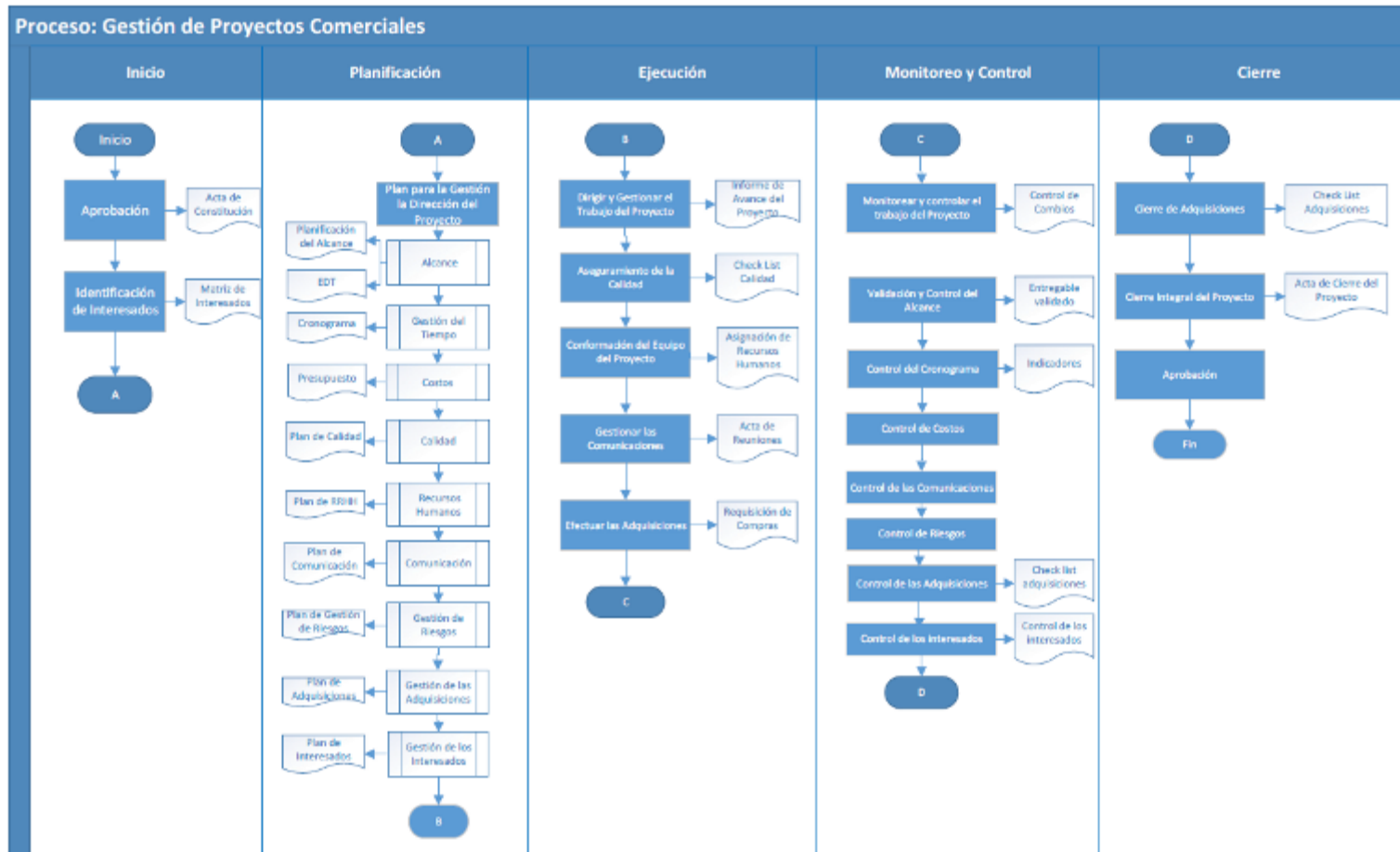


Figura 29: Flujograma de la Metodología.

Fuente: Elaboración Propia

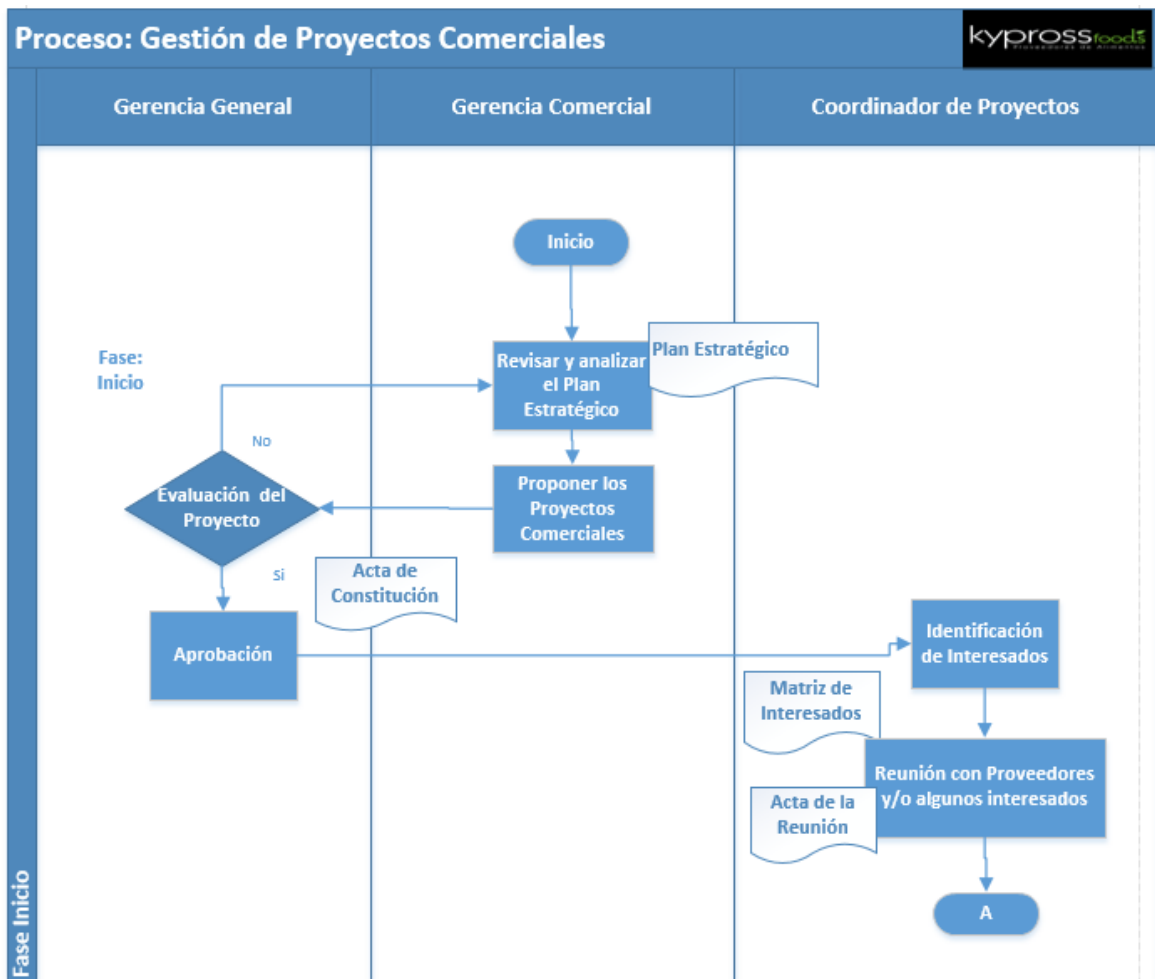
## **4.3 Procedimientos y Herramientas para la Aplicación de la Metodología**

### **4.3.1 Procesos de Inicio**

En la fase de inicio debe desarrollar el acta de constitución del proyecto, una vez que se ha validado que el proyecto se encuentra estructurado en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Posteriormente se realiza la identificación de los interesados. Los procedimientos respectivos se indican a continuación:

#### **4.3.1.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto**

El patrocinador de los proyectos del área comercial es la Gerencia General; se entiende como patrocinador a quien tiene la autoridad para aprobar o negar la realización de un proyecto, decisión que se la toma evaluando si va a aportar con el cumplimiento del plan estratégico de la Compañía. Por lo general, la Gerencia Comercial es quien propone los proyectos, mismos que deben ser analizados por un comité integrado por la Gerencia General, Gerencia Comercial, Coordinador de Proyectos y Coordinación Administrativa. En caso de requerir información técnica específica de otras áreas se puede solicitar la participación de alguna jefatura adicional. En la figura la Figura 30 se puede observar en resumen el procedimiento para la fase de inicio.



**Figura 30.** Procedimiento de Inicio

**Fuente:** Elaboración Propia

En el Comité se debe definir los puntos que constarán en el Acta de Constitución del Proyecto (Formato GPR-AC-001). Éste documento indica en forma general los objetivos del proyecto, fecha de inicio y fecha tentativa de finalización, así como sus entregables, restricciones, supuestos, presupuesto e involucrados. La redacción del Acta de Constitución está a cargo de la Coordinación Administrativa y su aprobación implica que se ha designado un Coordinador de Proyecto, quien desde ese momento es el encargado de la planificación y ejecución; por lo tanto, es importante que el Coordinador del Proyecto participe en la elaboración del Acta de Constitución a fin de

mantenerse informado sobre las particularidades del proyecto y sus objetivos a fin de seleccionar de forma idónea sus recursos.

A continuación, en el Cuadro 10 se presenta el formato del Acta de Constitución (Formato GPR-AC-001). La información del documento es general y se irá profundizando según se vaya desarrollando. Se debe recordar que este documento es aprobado por la Gerencia General.

Cuadro 10. Acta de Constitución del Proyecto - Formulario GPR-AC-001


kypross <small>foods</small>		ACTA DEL PROYECTO		GPR-AC-001
<b>Fecha del Documento</b>		<b>Nombre de Proyecto</b>		
<b>Áreas de Conocimiento / Procesos:</b>		<b>Área de Aplicación (Sector / Actividad):</b>		
Áreas de conocimiento:		Sector: Alimenticio		
Grupos de Procesos:		Actividad: Comercial		
<b>Fecha de Inicio del Proyecto</b>		<b>Fecha Tentativa de Finalización del Proyecto</b>		
Objetivos del Proyecto				
Objetivo general:				
•				
Objetivos específicos				
•				
•				
•				
Justificación				
Indica el propósito del proyecto.				
Entregables				
Descripción del Producto o Entregables del Proyecto				
Supuestos				
Restricciones				
Identificación de Riesgos				
Presupuesto				
Horas de Responsable del Proyecto		\$		-
Estudio de Mercado		\$		-
Comunicación		\$		-
Otros		\$		-
<b>Total</b>		\$		-
Principales hitos y fechas				
<b>Nombre del Hito</b>		<b>Fecha inicio</b>		<b>Fecha Final</b>
Información Histórica Relevante				
Identificación de Grupos de Interés				
<b>Director de proyecto:</b>				<b>Firma</b>
<b>Autorizado por:</b>				<b>Firma</b>

**Nota. Fuente:** Adaptado de: Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### 4.3.1.2 Identificación de los Interesados/ Stakeholders

Con base a los datos del Acta de Constitución, es necesario trabajar la identificación de interesados del Cuadro 11. Se debe identificar los involucrados en el proyecto, pueden ser personas naturales o pertenecientes a alguna empresa u organización, en el Cuadro 11 se deben llenar las primeras tres columnas. Adicionalmente es importante definir cuál sería su poder e influencia frente al proyecto; esto se registra en las dos columnas restantes. La realización de este registro estará a cargo del Coordinador de Proyectos y se le puede trabajar con el aporte de la Gerencia Comercial y el Patrocinador.

Cuadro 11. Identificación de Interesados - Formulario GPR-II-001

 <span style="float: right;">IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS</span> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">GPR-II-001</span>				
Información General del Proyecto				
Nombre de Proyecto				
Nombre	Empresa/ Organización	Cargo/ Puesto	Poder	Influencia

**Nota. Fuente:** Adaptado de: Director de Proyectos: Como aprobar el PMP sin morir en el intento (2013).

Posterior a la identificación se podrá llenar la matriz de poder e influencia de los interesados, ver Cuadro 12; en ella se ubica a cada interesado en uno de los cuadrantes de acuerdo a las descripciones: alto poder - baja influencia; alto poder - alta influencia; alta influencia - bajo poder; y baja influencia - bajo poder.

El responsable de identificar los interesados es el Coordinador de Proyecto, pues esto le ayudará a tener una idea clara de las acciones a tomar dependiendo de cada uno de los involucrados para evitar inconvenientes al momento de la ejecución del proyecto.

**Cuadro 12. Matriz de Interesados - Formulario GPR-MI-001**

 <b>MATRIZ DE PODER E INFLUENCIA DE LOS INTERESADOS</b> <span style="float: right;">GPR-MI-001</span>		
<b>Poder</b>	<p style="text-align: center;"><b>Mantener satisfecho</b> ALTO PODER - BAJA INFLUENCIA</p> <p>Se debe prestarle atención, comunicarle el desacuerdo y mantenerlo informado</p>	<p style="text-align: center;"><b>Actores clave</b> ALTO PODER - ALTA INFLUENCIA</p> <p>Gestionar su participación cercanamente</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Esfuerzo mínimo</b> BAJA INFLUENCIA – BAJO PODER</p> <p>Continuamente ir controlando su estatus y verificando que no cambien de categoría</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mantener informado</b> ALTA INFLUENCIA - BAJO PODER</p> <p>Mantenerles informados de los avances del proyecto</p>
<b>Influencia</b>		

**Nota. Fuente:** Adaptado de: Director de Proyectos: Como aprobar el PMP sin morir en el intento (2013).

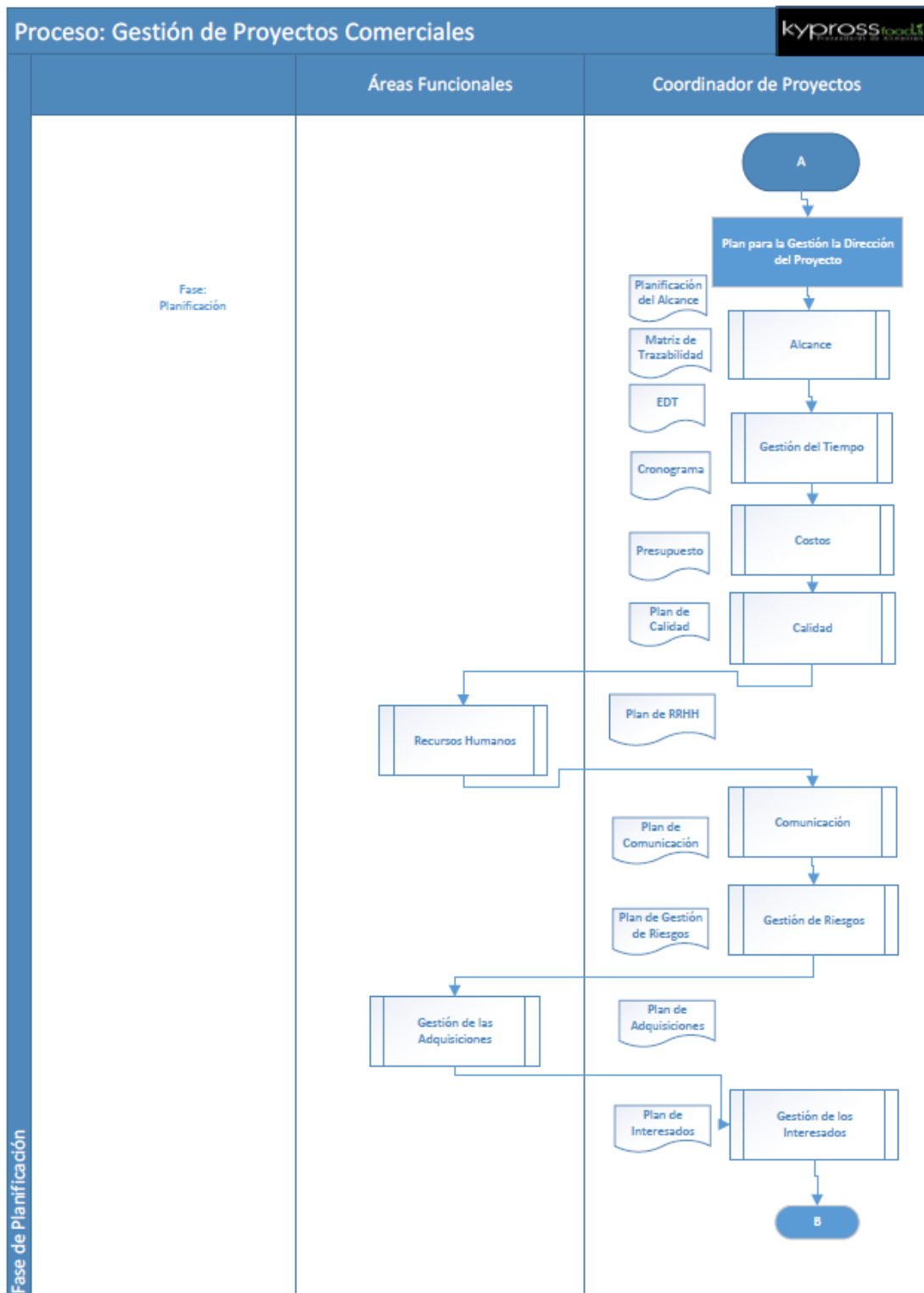
### 4.3.2 Procesos de Planificación

Para elaborar el plan de dirección del proyecto se debe a integrar los planes de cada una de las áreas, esta actividad está a cargo del Coordinador

de Proyectos. El objetivo de realizar este documento es que actúe como guía en las fases de ejecución, monitoreo y control, y cierre. En la Figura 31 se indican los documentos que van a ser utilizados. Los planes a ser integrados son:

- Plan de Gestión del Alcance
- Plan de Gestión del Cronograma
- Plan de Gestión de los Costos
- Plan de Gestión de la Calidad
- Plan de Gestión de los Recursos Humanos
- Plan de Gestión de las Comunicaciones
- Plan de Gestión de Riesgos
- Plan de Gestión de Adquisiciones
- Plan de Gestión de Interesados
- Plan de la Gestión del Alcance





**Figura 31.** Procedimiento de la Fase de Planificación.

**Fuente:** Elaboración Propia


#### **4.3.2.1 Plan de Dirección del Proyecto**

El plan de dirección del proyecto es un documento que integra los planes de las diez áreas del conocimiento que han sido desarrollados individualmente; para ello se considerará los requerimientos e involucrados del proyecto en todas las fases; el plan de dirección del proyecto está a cargo del Coordinador del Proyecto.

#### **4.3.2.2 Plan de Gestión del Alcance**

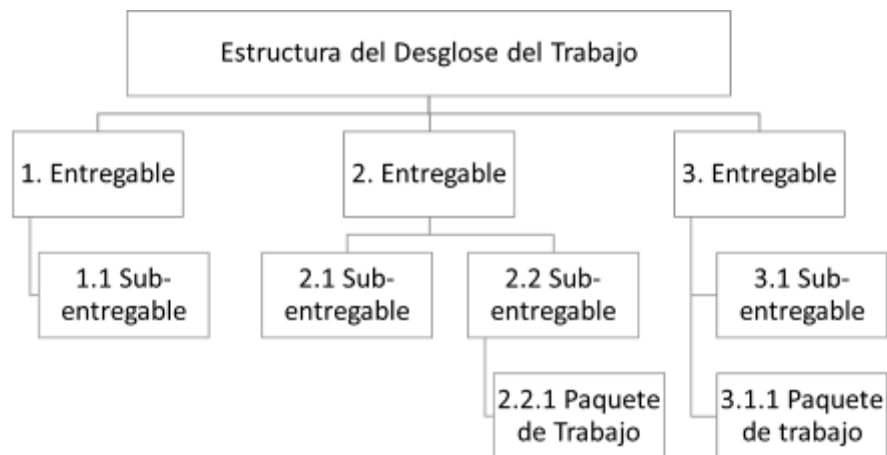
El primer paso es definir el enunciado detallado del alcance, en el caso de la empresa, el desarrollo de un nuevo producto. En el plan se definirán los entregables, especificaciones, exclusiones, supuestos y restricciones del proyecto. Para esto se deberá utilizar el formato de Planificación del Alcance (Formulario GPR-PA-001) que se observa en el Cuadro 13. Este formato debe ser gestionado por el encargado del proyecto, con base a reuniones entre las áreas involucradas. Adicionalmente se pueden realizar entrevistas, grupos focales y talleres facilitados para poder determinar los requerimientos específicos de los entregables del proyecto y también del producto.

Cuadro 13. Planificación del Alcance - Formulario GPR-PA-001

 <b>PLANIFICACIÓN DEL ALCANCE</b> <span style="float: right;">GPR-PA-001</span>	
<b>Fecha Elaboración del Alcance</b>	
<b>Información General del Proyecto</b>	
<b>Nombre de Proyecto</b>	
<b>Nombre del Coordinador del Proyecto</b>	<b>Nombre del Patrocinador</b>
<b>Enfoque del Proyecto</b>	
<b>Descripción del Proyecto</b>	
Indica el propósito del proyecto.	
<b>Objetivos del Proyecto</b>	
Objetivo general:	
Objetivos específicos	
<b>Entregables</b>	
Descripción del Producto o Entregables del Proyecto	
Entregables	Requerimientos
Definición del Producto	Incluye definir especificaciones, proveedor, fichas técnicas
Análisis del mercado y precios	Analizar el mercado y los canales y definir los precios
Empaques elaborados	De acuerdo a las presentaciones y canales definidos.
Campaña de introducción, lanzamiento y presupuesto.	
<b>Especificaciones</b>	
Describe particulares de cada entregable si es que lo requiere	
<b>Exclusiones</b>	
Aspectos que no son requeridos	
<b>Supuestos</b>	
Se pueden ampliar los supuestos del Acta de Constitución	
<b>Restricciones o limitaciones</b>	
Personal, tiempo, calidad, fondos, etc	

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

Conjuntamente al plan del alcance se debe elaborar la estructura de desglose del trabajo (EDT), según los entregables definidos anteriormente. En la Figura 32 se muestra los campos que se debe llenar. Es importante mencionar que el EDT no incluye actividades sino entregables, sub-entregables y paquetes de trabajo de acuerdo a lo definido por el PMBOK (PMI, 2013).




**Figura 32.** Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

**Fuente:** Elaboración Propia

Con el propósito de brindar mayor claridad respecto a cada uno de los componentes de la Estructura del Desglose del Trabajo EDT, se debe completar el Diccionario de la EDT. Este es un documento que permite tener información detallada y se recomienda el uso del Formulario *GPR-DEDT-001* que se indica a continuación.

Cuadro 14. Diccionario de la EDT - Formulario GPR-DEDT-001

 <b>DICCIONARIO DE LA EDT</b> <span style="float: right;">GPR-DEDT-001</span>	
<b>Fecha Elaboración del Alcance</b>	
<b>Información General del Proyecto</b>	
<b>Nombre de Proyecto</b>	
<b>Entregable</b>	Análisis de Precios Sugeridos por el Proveedor
<b>Identificación</b>	2.2.1
<b>Cuenta de Control</b>	2
<b>Responsable</b>	Se debe asignar una persona encargada
<b>Descripción del Trabajo</b>	
<b>Criterios de aceptación</b>	
Se debe indicar cuales son los requerimientos que debe cumplir el trabajo.	
<b>Supuestos</b>	
Ejemplo: se supone que el proveedor enviará una lista de precios sugerida de acuerdo a la experiencia con el producto en el mercado.	
<b>Recursos necesarios</b>	
Detallar los recursos que se van a requerir para desarrollar el trabajo.	
<b>Costo</b>	
Poner el estimado	
<b>Hitos:</b>	
<b>Aprobación del Director del Proyecto</b>	

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### 4.3.2.3 Plan de Gestión del Cronograma

Una vez definidos los entregables, sub-entregables y paquetes de trabajo, es necesario establecer las actividades que permitirán complementarlos. Para esto, es necesario identificar las actividades, codificarlas, definir su secuencia, duración y asignar recursos. Se deberá utilizar el *Formulario GPR-GT-001*, y completar en el orden antes mencionado. Este proceso también se lo puede realizar utilizando herramientas informáticas que permitan elaborar diagramas tipo GANTT como Microsoft Project.

Cuadro 15. Plan de Gestión del Cronograma - Formulario GPR-GT-001

kyprossfoods PROCEDORES DE ALIMENTOS		PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA				GPR-GT-001
Fecha de Elaboración						
<b>Información General del Proyecto</b>						
Nombre de Proyecto						
Nombre del Coordinador del Proyecto						
Nombre del Patrocinador						
Código	Actividad	Tiempo estimado de Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Recursos	

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### 4.3.2.4 Plan de Gestión de los Costos

En la estimación de los costos se debe considerar los recursos que se van a emplear en las actividades de cada entregable; por ejemplo, recurso

humano que puede ser el personal de planta para realizar pruebas del producto, material, maquinaria, entre otros. Estos valores pueden ser estimados según experiencias anteriores o costos históricos, cotizaciones o tarifas ya establecidas, dependiendo del tipo de actividad. La presentación del presupuesto se realizará por entregables, calculando la reserva de contingencias del 3% por cada uno de los rubros, y finalmente una reserva del 5% correspondiente a gestión del proyecto global, en el Cuadro 16 y Cuadro 17 se presenta un ejemplo del formulario gestionado.


**Cuadro 16. Presupuesto del Proyecto. – Formulario GPR-PGC-001. Parte 1.**

kypross <small>foods</small>		PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO - PRESUPUESTO		GPR-PGC-001
Código	Descripción	Costo	Costo entregable	
<b>1</b>	<b>Definición del Concepto</b>			<b>\$1,650.00</b>
1.1.	Pruebas de productos Etapa 1			
1.1.1	Adquisición de productos/ Producción	\$150.00		
1.1.2	Degustación (Comité de Degustación)	\$250.00		
1.2	Retroalimentación al Proveedor/ Producción			
1.2.1	Informes de Degustación Etapa 1	\$100.00		
1.3	Pruebas de productos Etapa 2			
1.3.1	Adquisición de productos/ Segunda Producción	\$200.00		
1.3.2	Degustación (Comité de Degustación)	\$200.00		
1.4	Retroalimentación al Proveedor/ Producción			
1.4.1	Informes de Degustación Etapa 2	\$300.00		
1.5	Definición del Concepto			
1.5.1	Presentación del concepto	\$300.00		
1.5.2	Aprobación por parte del Comité			
1.6	Reserva de contingencia	\$150.00		
<b>2</b>	<b>Análisis de Mercado</b>			<b>\$1,265.00</b>
2.1	Análisis de precios			
2.1.1	Análisis de Precios Sugeridos por el Proveedor	\$300.00		
2.1.2	Análisis de los Precios del Mercado	\$200.00		
2.2	Definición del mercado meta			
2.2.1	Reuniones para definir el mercado meta	\$400.00		
2.3	Propuesta de valor			
2.3.1	Comité comercial	\$150.00		
2.4	Estimación de Ventas			
2.4.1	Estimación de Ventas	\$100.00		
2.5	Reserva de contingencia 10%	\$115.00		
<b>3</b>	<b>Análisis del Negocio</b>			<b>\$1,030.00</b>
3.1	Revisión del Presupuesto de ventas			
3.1.1	Revisión de Estimaciones de ventas	\$200.00		
3.2	Ajustes en costos y márgenes o utilidad			
3.2.1	Análisis de rentabilidad	\$200.00		
3.2.2	Comité de validación de rentabilidad	\$400.00		
3.3	Renegociaciones con proveedores/ Ajuste en producción			
3.3.1	Reuniones con proveedores	\$200.00		
3.4	Reserva de contingencia 3%	\$30.00		

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

A continuación se presenta la segunda parte del Presupuesto del Proyecto, en el Cuadro 17.

Cuadro 17. Presupuesto del Proyecto. – Formulario GPR-PGC-001. Parte 2.

		<b>PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO - PRESUPUESTO</b>		<b>GPR-PGC-001</b>	
Código	Descripción	Costo	Costo entregable		
<b>4</b>	<b>Desarrollo del Producto</b>				<b>\$4,099.40</b>
4.1	Producción/ Adquisición				
4.1.1	Elaboración de contrato	\$160.00			
4.1.2	Ordenes de producción/ compra	\$1,000.00			
4.1.3	Producción/ Recepción de inventario	\$170.00			
4.2	Empaques				
4.2.1	Diseño de Artes	\$250.00			
4.2.2	Elaboración de empaques	\$1,000.00			
4.3	Documentación legal				
4.3.1	Registros Sanitarios	\$1,000.00			
4.3.2	Requisitos legales	\$400.00			
4.4	Reserva de contingencia 3%	\$119.40			
<b>5</b>	<b>Pruebas del Producto en el Mercado</b>				<b>\$587.68</b>
5.1	Inclusión de productos en el catálogo de asesores comerciales				
5.1.1	Fotografías del Producto	\$50.00			
5.1.2	Diseño de Publicidad	\$70.00			
5.1.3	Impresión de Catálogos	\$150.00			
5.2	Capacitación				
5.2.1	Capacitación fuerza de ventas	\$200.00			
5.3	Visita a clientes para ofertar el producto				
5.3.1	Visitas asesores	\$50.00			
5.3.2	Informe Gestión Comercial	\$50.00			
5.4	Reserva de contingencia 3%	\$17.68			
<b>6</b>	<b>Lanzamiento del Producto</b>				<b>\$927.00</b>
6.1	Lanzamiento del Producto				
6.1.1	Invitaciones	\$50.00			
6.1.2	Degustaciones	\$150.00			
6.1.3	Evento de lanzamiento	\$500.00			
6.2	Presupuesto anual de ventas por asesores				
6.2.1	Presupuesto anual de ventas por asesores	\$200.00			
6.3	Reserva de contingencia 3%	\$27.00			
<b>Costo total del proyecto (incluye reserva de contingencias).</b>					<b>\$9,559.08</b>
<b>Reserva de Gestión 5%</b>					<b>\$477.95</b>
<b>Presupuesto del proyecto</b>					<b>\$10,037.04</b>

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### 4.3.2.5 Plan de la Calidad


El PMI (PMBOK, 2013) recomienda que, pese a que en las empresas se disponga de un departamento de calidad, el Coordinador del Proyecto o el encargado del proyecto debe trabajar ésta área del conocimiento. En la empresa Kypross S.A. se cuenta con el Departamento de Calidad que se



encarga de asegurar que los productos cumplan con los requerimientos de los clientes, sin embargo, respecto al proyecto no solo conlleva el producto final sino todo el desarrollo del proyecto.

Es importante que cada proyecto se encuentre desarrollado acorde con la política de calidad de la empresa, por lo que el Plan de Calidad propuesto en el Cuadro 18 debe ser utilizado, en azul se encuentra un ejemplo de cómo debe ser gestionado por el Coordinador de Proyectos y lo referente a la calidad del producto con el departamento de calidad con la finalidad de establecer al inicio del proyecto cuales van a ser los procesos y parámetros aplicables y de esta manera contribuir al aseguramiento y control de la calidad.

Cuadro 18. Plan de Calidad. – Formulario GPR-PC-001

 <span style="float: right;">PLAN DE CALIDAD</span> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">GPR-GC-001</span>					
Información General del Proyecto					
Nombre de Proyecto					
Política de Calidad de la Empresa					
1. Factores Relevantes de Calidad del Proyecto					
ENTREGABLE		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	EVALUACIÓN	REGISTRO	OBSERVACIONES
Validación del Concepto		Cumplimiento 100%	Revisión documental	Formulario de Aprobación	
Definición de Precios					
Aprobación del Presupuesto					
Control de calidad del producto final					
Informe Gestión Comercial					
2. Calidad del Proyecto					
PROCESOS	APLICA	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	EVALUACIÓN	REGISTRO	OBSERVACIONES
Caracterización de Control de Calidad	Si				
Fichas técnicas	No				
Registro de Control de Materia Prima	No				
Registro de Control de Producto (por tipo de producto)	Si				
Registro de Control de Temperatura en Camiones	Si				
Registro de Control de Producto en Proceso	No				
Procedimiento de Control de Calidad	Si				
Registro de Calificación de Proveedores BPM	Si				
Registro de Control de Temperatura en Cámara	Si				
Registros de Control de Limpieza	Si				
Director de proyecto:					
Autorizado por:					


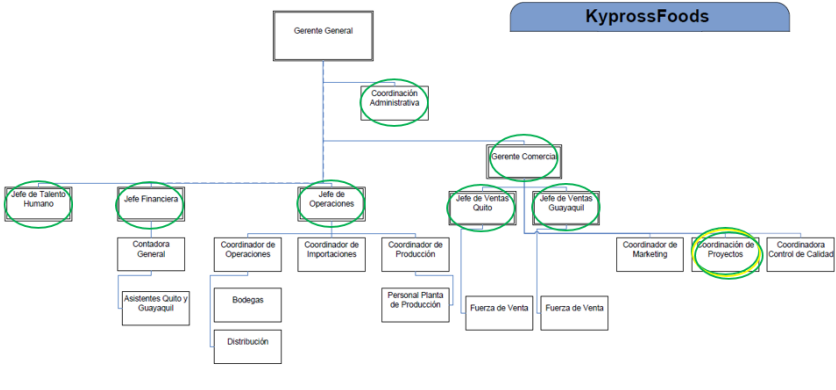
**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### 4.3.2.6 Plan de Gestión de Recursos Humanos

En la empresa se cuenta con el Departamento de Recursos Humanos que se encarga evaluar los requerimientos de los demás departamentos para así asignar personal de manera óptima. Además, cuenta con procesos propios para la selección, asignación de roles y funciones por lo que el procedimiento en la gestión de proyectos del área comercial debe seguir los procesos y procedimientos propios de la empresa. A continuación en el Cuadro 19, el formulario a ser utilizado (Formulario GPR-PRH-001) se muestran algunos ejemplos de cómo debe ser gestionado. Consta con una propuesta del organigrama para la organización con la estructura Matricial Débil.

Adicionalmente en los roles y responsabilidades se debe detallar de cada uno de los que integrarán el equipo, en el formulario propone del Gerente General y del Coordinador del Proyecto. Para poder desarrollar los roles y responsabilidades se sugiere también utilizar la Matriz RACI que se encuentra posteriormente en el Cuadro 20.


**Cuadro 19. Plan de Recursos Humanos del Proyecto. Parte I – Formulario GPR-PRH-001**

 <span style="color: green; font-weight: bold;">PLAN DE RECURSOS HUMANOS</span> <span style="float: right;">GPR-PRH-001</span>	
<b>Nombre de Proyecto</b>	
<b>Nombre del Coordinador del Proyecto</b>	
<b>Descripción del Proyecto</b>	
Breve reseña del proyecto	
<b>Alcance del Plan de Recursos Humanos</b>	
Indica lo que va a contener el plan y hasta donde comprende la intervención de recursos humanos en el proyecto, en este caso definir el organigrama, roles y responsabilidades, y la administración de los recursos.	
<b>Organigrama del Proyecto</b>	
Se debe incorporar el organigrama con el equipo que se requeriría para desarrollar el proyecto. Por ejemplo: basados en una estructura Matricial Débil:	
	

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

Cuadro 20. Plan de Recursos Humanos del Proyecto. Parte II – Formulario GPR-PRH-


001

 <b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> <span style="float: right;">GPR-PRH-001</span>	
<b>Nombre de Proyecto</b>	
<b>Nombre del Coordinador del Proyecto</b>	
<b>Roles y Responsabilidades</b>	
Describe los roles y responsabilidades del Equipo asignado al proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gerente General</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rol:</b> Patrocinador del Proyecto</li> <li><b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación formal del producto o servicio</li> <li>Aprobación de cambios en el proyecto</li> <li>Definir las políticas de calidad  </li> <li>Fijar prioridades entre los proyectos</li> <li>Otorgar los recursos financieros</li> <li>Proteger al proyecto de influencias externas</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Coordinador del Proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rol:</b> Coordinador del Proyecto, es el encargado de dirigir y coordinar la ejecución del proyecto.</li> <li><b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el acta de constitución del proyecto</li> <li>Cumplir con los objetivos del proyecto</li> <li>Aprobar el plan para la dirección del proyecto</li> <li>Estimar con cada área los costos y duraciones para cada actividad</li> <li>Negociar la disponibilidad de recursos</li> <li>Dar soporte al equipo durante la ejecución</li> <li>Determinar la necesidad o no de acciones correctivas</li> <li>Identificar e involucrar a los interesados</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<b>Administración de Recursos</b>	
Indica las competencias requeridas, capacitación, estrategias para la adquisición del equipo. Se puede utilizar calendario y horarios de recursos cuando estos son compartidos con otros proyectos. Se definen también criterios de liberación, cambios, desarrollo del equipos y evaluación del desempeño.	

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

Se plantea la utilización de la Matriz RACI – Responsable, Aprueba, Controla, Informa- Cuadro 21, como herramienta para definir los roles y responsabilidades dentro del proyecto. En el formato a continuación se propone dicha matriz enfocada por departamentos, pero de ser necesario se puede ir descomponiendo según la organización lo requiera. En la primera columna se debe poner las actividades y en las columnas continuas ir asignado responsabilidades según la estructura propia de la empresa, esto se lo podría coordinar con el departamento de talento humano y las demás jefaturas. Se debe utilizar el formato *PGR-MRACI-001*

**Cuadro 21. Matriz de RACI- – Formulario GPR-PRH-001**

 <span style="float: right;">Matriz RACI</span> <span style="float: right;">GPR-MRACI-001</span>									
Actividades	Responsable Aprueba Controla Informa								
	Gerente General	Coordinador de Proyectos	Gerencia Comercial	Jefe de Ventas Quito	Jefe de Ventas Guayaquil	Jefe de Operaciones	Jefe Financiera	Jefe de Talento Humano	Coordinadora Administrativa
Definición del Concepto	A	C	R	I	I				
Análisis de Mercado	A	C	I	R	R				
Análisis del Negocio	A	C	R	I	I				
Desarrollo del Producto		C	A	I	I	R			
Pruebas del Producto en el Mercado		C	A	R	R				
Lanzamiento del Producto	A	C	R	I	I				

**Nota. Fuente:** Adaptado de: Director de Proyectos: Como aprobar el PMP sin morir en el intento (2013).

#### 4.3.2.7 Plan de Gestión de la Comunicación

Para establecer los canales de comunicación es necesario considerar el análisis de los interesados que se ha realizado previamente y con base a esta información determinar si se deberán realizar reuniones, su frecuencia, participantes, lugar y el o los responsables. El formulario GPR-PC-001 será utilizado como una guía, en el Cuadro 22. El encargado de gestionar el plan de comunicaciones es el Coordinador de Proyectos.

**Cuadro 22. Plan de Comunicaciones. – Formulario GPR-PC-001**

kyprossfoods Productos de Alimentos		PLAN DE COMUNICACIONES				GPR-PC-001
Fecha de Elaboración						
<b>Información General del Proyecto</b>						
Nombre de Proyecto						
Nombre del Coordinador del Proyecto						
Nombre del Patrocinador						
Informe/ Reunión	Frecuencia	Intervienen	Fecha	Lugar	Responsable	
Reuniones de Staff	Mensual	Gerentes y Jefes	N/D	Sala de Juntas	Coordinadora Administrativa	
Reuniones de Grupo Primario	Mensual	Equipo de cada área	N/D	Sala de Juntas	Jefe de área	
Comité de Proyectos	Mensual	Por definir	N/D	Sala de Juntas	Gerente Comercial	
Reunión de Ventas	Semanal	Equipo de Ventas	Todos los lunes	Sala de Juntas	Gerente Comercial	
Informes de Desempeño/ Avances	Mensual	Comité de Proyectos	N/D	Vía Email	Coordinador de Proyectos	

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

Se ha propuesto la utilización de una matriz de comunicaciones en donde se detallan las actividades que se deben comunicar, el objetivo, el medio, frecuencia, emisor, destinatario y fecha. De esta forma se puede tener marcado con mayor claridad quienes y que deben comunicar en cada proceso. Se sugiere la utilización del formulario GPR-MC-001 en el Cuadro 23.

Cuadro 23. Matriz de Comunicaciones. – Formulario GPR-MC-001

kyprossfoods		MATRIZ DE COMUNICACIONES					GPR-MC-001
Fecha de Elaboración		Información General del Proyecto					
Nombre de Proyecto							
Nombre del Coordinador del Proyecto							
Nombre del Patrocinador							
Actividad	Objetivo	Medio	Frecuencia	Emisor	Destinatario	Fecha	
Resultados de las Pruebas de productos Etapa 1	Dar a conocer los productos que tienen potencial	Correo	Inicio de cada proyecto	Coordinador de Calidad	Gerencia General, Gerente Comercial, Coordinador del Proyecto	Por definir	
Retroalimentación al Proveedor/ Producción	Informar al proveedor los resultados de las evaluaciones de los productos	Correo	Posterior a las degustaciones	Gerente Comercial	Proveedor	Por definir	
Presentación del concepto	Comunicar a las áreas los productos a ser desarrollados	Reunión de Staff	Al inicio del proyecto	Gerencia Comercial	Jefaturas de área	Por definir	
Análisis de los Precios del Mercado	Dar a conocer los resultados de los análisis del mercado	Correo	Única vez	Gerencia Comercial	Gerente General	Por definir	
Estimación de Ventas	Tener información a ser incluida en el presupuesto anual	Correo	Única vez	Gerencia Comercial	Jefe de Finanzas, Gerencia General, Jefe de Operaciones.	Por definir	
Acuerdos negociaciones iniciales con proveedores	Involucrar al departamento de operaciones en la gestión del proyecto	Reuniones	Al final de cada acuerdo	Gerencia Comercial	Jefe de Operaciones, Gerencia General	Por definir	
Informe de la Gestión Comercial	Dar a conocer los resultados de los nuevos productos en el mercado	Reunión de Staff	Al final del proceso de Pruebas de Producto	Gerencia Comercial	Jefaturas de área	Por definir	
Lanzamiento del Producto	Dar a conocer a todos los interesados los nuevos productos de la empresa	Evento	Al finalizar cada proyecto	Gerencia Comercial / Marketing	Empresa/ Socios/Clientes	Por definir	

**Nota. Fuente:** Adaptado de: Director de Proyectos: Como aprobar el PMP sin morir en el intento (2013).

#### 4.3.2.8 Plan de Gestión de Riesgos

Para gestionar los riesgos el Coordinador del Proyecto debe ser la persona encargada de reunir al equipo del proyecto y diligenciar el formulario de Gestión de Riesgos que incluye la descripción de cada riesgo a fin de vincularlo con las actividades de la estructura de desglose del trabajo. Una vez

identificados todos los riesgos, se debe proceder a evaluar la probabilidad, impacto y con base al rango definido se debe tomar decisiones para mitigarlo, transferirlo, eliminarlo cuando es negativo o potenciarlo si es positivo. Se debe cuantificar también el costo de las reservas para contingencias y finalmente realizar una medición post plan. A continuación, en el Cuadro 24 se presenta un el formulario GPR-PGR-001 que se debe gestionar.



Cuadro 24. Plan de Gestión de Riesgos. – Formulario GPR-PGR-001

kypross <small>food</small>		PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS										GPR-PGR-001					
Fecha de Elaboración		Información General del Proyecto															
Nombre de Proyecto																	
Descripción del Proyecto																	
Calificación de Probabilidad				Calificación de Impacto													
Alto	0.5			Muy alto	0.8												
Medio	0.3			Alto	0.6												
Bajo	0.1			Medio	0.4												
				Bajo	0.2												
Descripción del Riesgo		WBS	Prob.	Imp.	Rango	Estrategia	Acciones	Plan de Contingencia	Reservas		Disparador	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post plan	Rangos post plan		
									T	\$							
Si los proveedores no realizan la entrega de los suministros debido a que no se les concedió el pago del anticipo puede afectar el éxito del proyecto.			0.3	0.4	0.12	Mitigar	Establecer calendarios de pagos a proveedores dependiendo de la prioridad de los mismos.		5.00	125		Nombres	0.1	0.2	0.02		
Si existe imprecisión en el estudio de mercado puede ocasionar distorsión en la selección del producto			0.5	0.8	0.40	Mitigar	Evaluar el tamaño de la muestra y contratar una empresa especializada para el análisis del mercado.		20	2500		Nombres	0.1	0.8	0.08		
Si no se terminan a tiempo los empaques puede retrasar el lanzamiento del producto			0.5	0.6	0.30	Transferir	Mantener contratos con proveedores en los que se penalicen por retrasos y enviar con el debido tiempo de anticipación las ordenes de pedido.	Empaques en fundas genéricas	6	250		Nombres	0.3	0.2	0.06		
Si los proveedores no cuentan con todos los permisos de funcionamiento puede causar retrasos en la entrega de productos.			0.1	0.8	0.08	Mitigar	Realizar auditorías de calidad en los que se verifiquen todos los permisos y requerimientos legales.		10.00	130		Nombres	0.1	0.8	0.08		
					0.23					41 horas	3,005.0	Riesgo General del Proyecto post-plan: MEDIO			0.06		

**Nota. Fuente:** Adaptado de Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### 4.3.2.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones

Este es un proceso que debe ser llevado a cabo de acuerdo a los activos de los procesos de la organización, quienes cuentan ya con un departamento de compras sean estas locales o internacionales. En el Cuadro 25 se encuentra el Plan de Adquisiciones que permite definir en forma general los requerimientos que serán gestionados oportunamente por el departamento de Compras de la Empresa.

Cuadro 25. Plan de Adquisiciones. – Formulario GPR-PAD-001

kyprossfoods		PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES				GPR-PAD-001
Información General del Proyecto						
Nombre de Proyecto						
PRODUCTO	CRITERIOS DE ÉXITO O DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CANTIDAD /UNIDAD MEDIDA	TIPO DE COMPRA	RESTRICCIONES	INICIO COMPRA	COSTO APROX.
Director de proyecto:						
Autorizado por:						

**Nota. Fuente:** Adaptado de Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### **4.3.2.10 Plan de Gestión de los Interesados**

El insumo principal para realizar el Plan de Gestión de Interesados es la identificación que se realizó en la fase de inicio, adicionalmente se deben considerar el acta de constitución y los planes que se tengan disponibles. El coordinador del proyecto será quien gestione el documento. Al ser éste un proceso interactivo, existirán involucrados que se vayan añadiendo conforme se avance en el desarrollo del proyecto. Considerando la identificación de interesados y la matriz de Influencia- Poder que se realizó previamente en los procesos de inicio, se deberá completar el formulario GPR-PGI-001 del Cuadro 26. En este documento se resumirá los interesados y principalmente las estrategias que se van a emplear. Para recordar la anteriormente planteado las estrategias de acuerdo a cada posición de los interesados son:

- ALTO PODER - BAJA INFLUENCIA: Mantener satisfecho. Se debe prestarle atención, comunicarle el desacuerdo y mantenerlo informado
- ALTO PODER - ALTA INFLUENCIA: Actores clave. Gestionar su participación cercanamente
- BAJA INFLUENCIA – BAJO PODER: Esfuerzo mínimo Continuamente ir controlando su estatus y verificando que no cambien de categoría
- ALTA INFLUENCIA - BAJO PODER: Mantener informado Mantenerles informados de los avances del proyecto

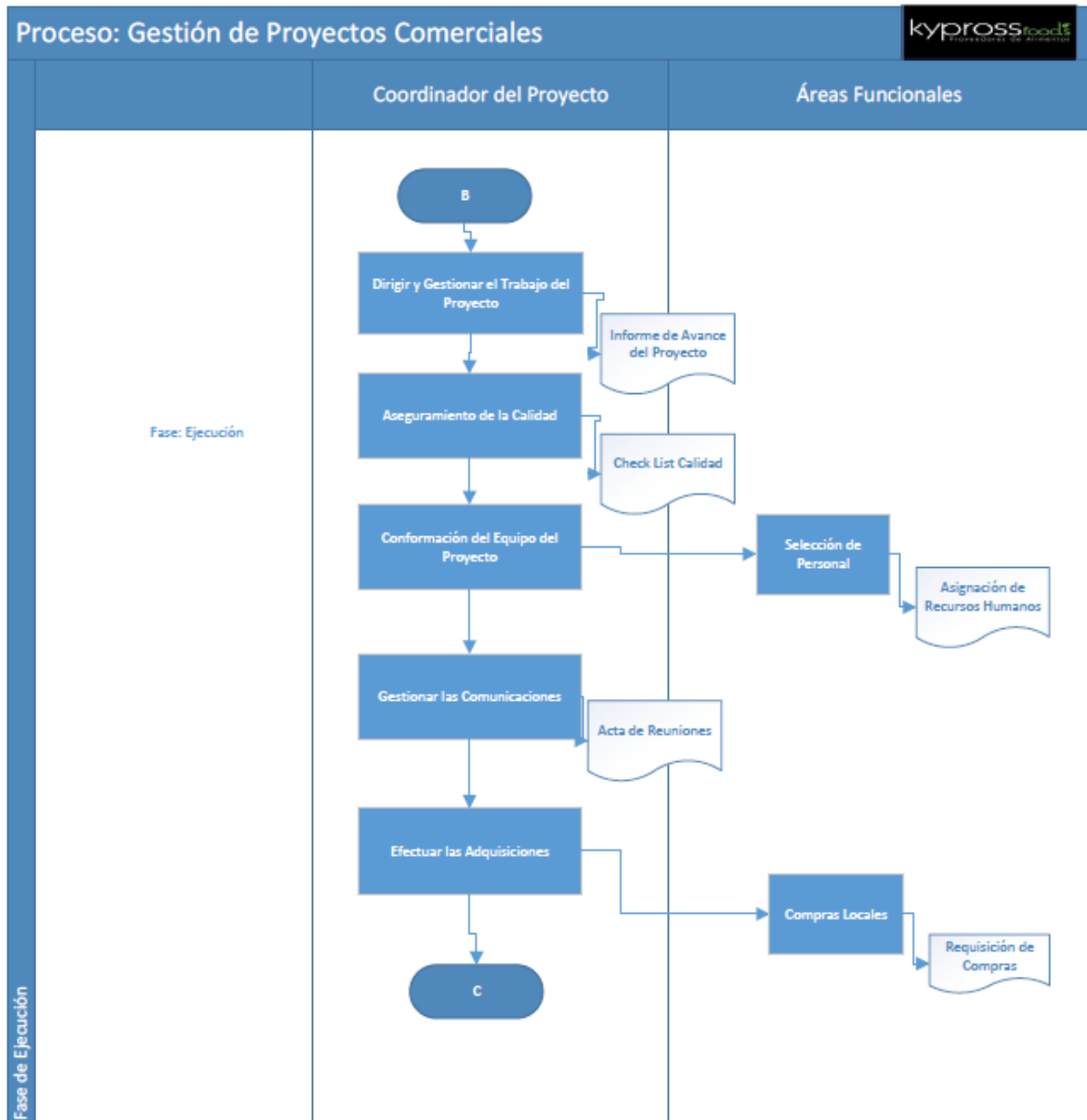
Cuadro 26. Plan de Gestión de los Interesados. – Formulario GPR-PGI-001

Nombre de Proyecto		Información General del Proyecto			
Nombre	Empresa/ Organización	Cargo/ Puesto	Poder	Influencia	Estrategia

**Nota. Fuente:** Adaptado de Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

### 4.3.3 Procesos de Ejecución

En los procesos de ejecución de las áreas del conocimiento abajo detallados, se debe trabajar de acuerdo a los procedimientos y normas definidos en planes anteriormente elaborados por el responsable del área, en concordancia del Coordinador del Proyecto. En la Figura 33 se pueden observar los procedimientos de cada una de las áreas de conocimiento y los documentos que se emplearán.



**Figura 33.** Procedimiento de la Fase de Ejecución

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **4.3.3.1 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto**

En este proceso correspondiente al área de Integración, el Coordinador del Proyecto es el encargado de guiar el desarrollo del Plan de la Dirección del Proyecto y los cambios que han sido previamente aprobados por el Comité de Cambios. Con el equipo serán los responsables de la gestión para el cumplimiento de los entregables bajo los parámetros establecidos previamente. El Coordinador del Proyecto será también quien realice el seguimiento de las actividades del cronograma con las áreas responsables. Durante la ejecución, es probable que se requiera la intervención de expertos en las distintas áreas que conforman la organización, jefes, proveedores, entre otros. El Coordinador del Proyecto deberá presentar un informe a la Gerencia Comercial con una frecuencia de 10 días laborables, en el que se indica el avance de las actividades según el cronograma y también las acciones no previstas que se han tomado o se deben tomar para ajustar las actividades imprevistas. Si es que amerita se puede presentar este informe una vez al mes en las reuniones de Staff, en las que asisten todas las jefaturas y gerencias. El documento para la presentación del informe adjunta en el Cuadro 27.

Cuadro 27. Informe de Avance. – Formulario GPR-INF-001

kyprossfoods PROVEEDORES DE ALIMENTOS		INFORME DE AVANCE DE PROYECTO					GPR-INF-001	
<b>Nombre de Proyecto</b>								
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>								
<b>Fecha programada de finalización del proyecto</b>								
<b>Fecha del informe del avance</b>								
Código	Actividad	Tiempo estimado de Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	% de Avance	Descripción del Avance	Observaciones	
<b>Acciones correctivas</b>								
<b>Director de Proyecto</b>			Nombre			Firma		


**Nota. Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.3.3.2 Realizar el Aseguramiento de la Calidad

En los procedimientos de planificación se ha definido el Plan de Calidad, éste contiene las actividades que permitirán el aseguramiento de la calidad tanto en los entregables del proyecto como en los productos que serán desarrollados. Para referencia se puede observar el Cuadro 28 los entregables, criterios de evaluación, evaluación, registros y como parte del aseguramiento se ha añadido una columna de verificación; de esta forma el Coordinador del Proyecto puede ir verificando su cumplimiento. Esta revisión se la puede hacer

mensualmente o en las fechas de cada entregable de acuerdo al cronograma de cada proyecto.

**Cuadro 28. Aseguramiento de la Calidad. – Formulario GPR-ASC-001**

 <span style="color: green;">ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD - CHECK LIST</span> <span style="float: right;">GPR-ASC-001</span>						
Información General del Proyecto						
Nombre de Proyecto						
Política de Calidad de la Empresa						
1. Factores Relevantes de Calidad del Proyecto						
ENTREGABLE		CRITERIO DE ACEPTACIÓN	EVALUACIÓN	REGISTRO	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Validación del Concepto		Cumplimiento 100%	Revisión documental	Minuta de Aprobación	✓	
Definición de Precios						
Aprobación del Presupuesto						
Control de calidad del producto final						
Informe Gestión Comercial						
2. Calidad del Proyecto						
PROCESOS	APLICA	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	EVALUACIÓN	REGISTRO	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Caracterización de Control de Calidad	Si				✓	
Fichas técnicas	No					
Registro de Control de Materia Prima	No					
Registro de Control de Producto (por tipo de producto)	Si					
Registro de Control de Temperatura en Camiones	Si					
Registro de Control de Producto en Proceso	No					
Procedimiento de Control de Calidad	Si					
Registro de Calificación de Proveedores BPM	Si					
Registro de Control de Temperatura en Cámara	Si					
Registros de Control de Limpieza	Si					
Coordinador del Proyecto						
Aprobado por:						

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)


#### 4.3.3.3 Gestionar las Comunicaciones

La comunicación entre los involucrados del proyecto será gestionada de acuerdo al plan de comunicaciones; es decir, se deben utilizar los canales adecuados. Es importante considerar que le empresa tiene establecidas ciertos espacios de comunicación dependiendo de la formalidad de los temas y de los involucrados. Después de las reuniones de staff, grupos primarios, comités, y cualquier tipo de reunión se sugiere utilizar minutas o correos a fin de



documentar los puntos tratados. En el cuadro 29 se proporciona el acta a ser utilizada.

**Cuadro 29. Acta de Reunión de Proyectos. – Formulario GPR-ARP-001**

		<b>ACTA DE REUNIÓN DE PROYECTOS</b>		GPR-ARP-001
<b>Nombre de Proyecto</b>				
<b>Fecha</b>				
<b>Agenda</b>				
<b>Desarrollo de la Agenda</b>				
<b>Asistentes</b>				
Cargo		Nombre		Firma
<b>Director de Proyecto</b>		Nombre		Firma

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### 4.3.3.4 Adquirir el Equipo del Proyecto

Para la asignación de recursos humanos al proyecto se aplicará el proceso de selección ya establecido. Por esta razón, en la Figura 34 se muestra el proceso aplicable y en el Cuadro 30 (Formulario GPR-AR-001) el formulario para la asignación de recursos.

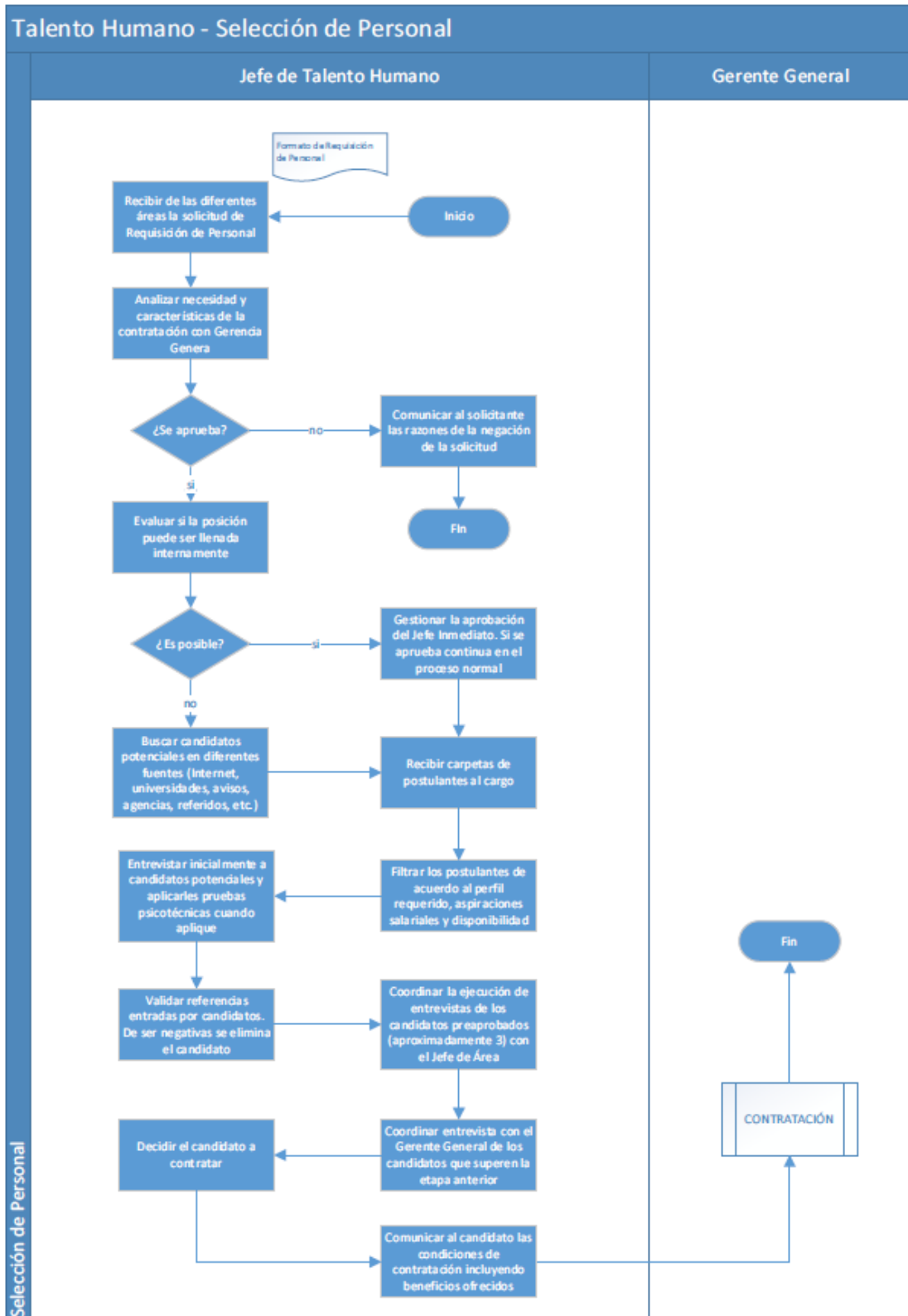


Figura 34. Proceso de Selección Kyross S.A.

Fuente: Kyross S.A. (2016).

Cuadro 30. Asignación de Recursos. – Formulario GPR-AR-001

Fecha Elaboración del Alcance	Area de Aplicación (Sector / Actividad):		
<b>Información General del Proyecto</b>			
Nombre de Proyecto			
Nombre del Coordinador del Proyecto	Nombre del Patrocinador		
Actividad	Perfil del Recurso	Disponibilidad	Persona Asignada

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### 4.3.3.5 Efectuar las Adquisiciones

El proceso de Adquisiciones debe ser gestionado a través del Departamento de Operaciones quienes realizan compras nacionales e internacionales. Para el efecto se adjunta en la Figura 35 todo el proceso.

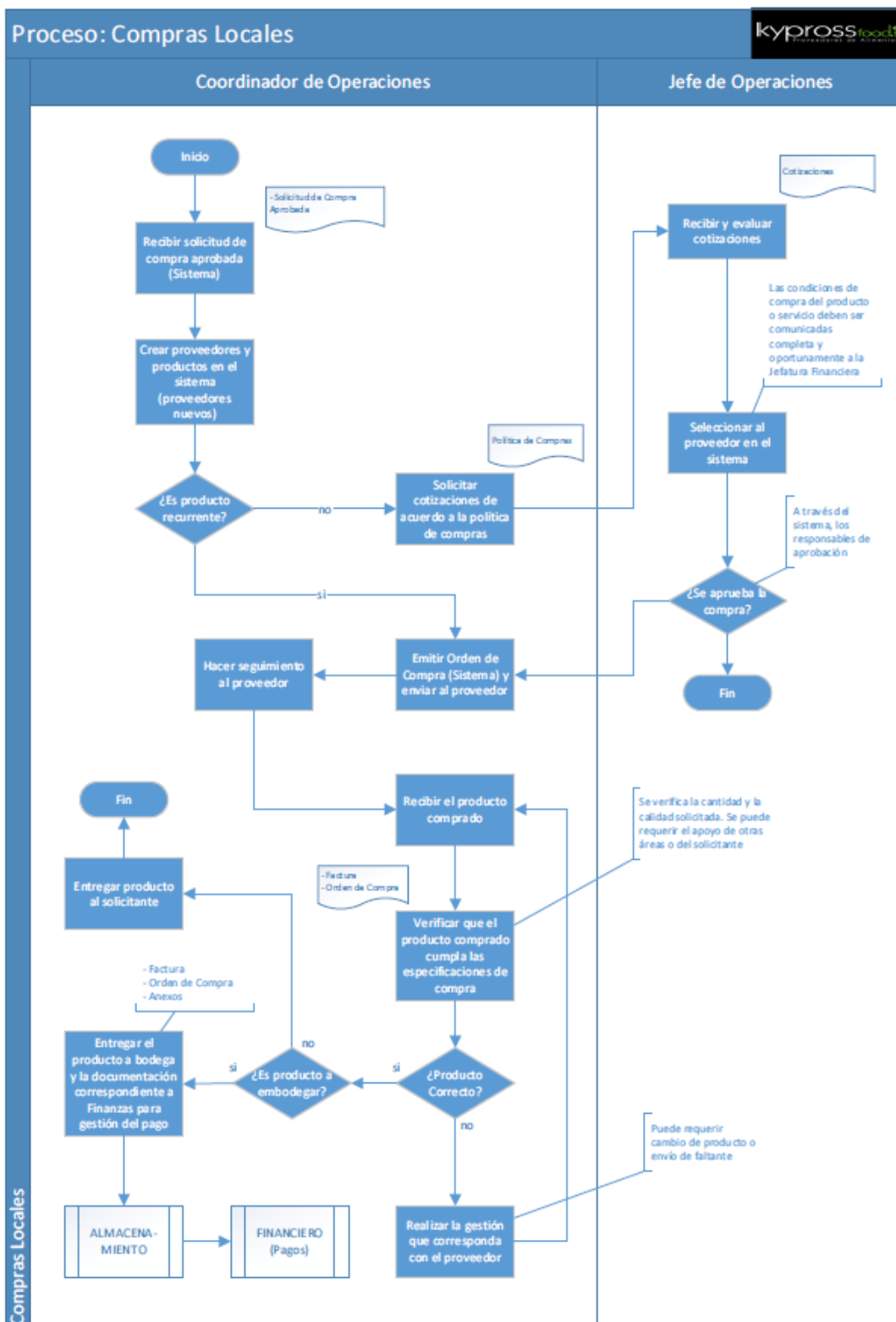


Figura 35. Proceso de Compras Kyross S.A.

Fuente: Kyross S.A. (2016).

Todo proceso de adquisición inicia con la Requisición de Compras que debe ser diligenciada por el equipo del proyecto y aprobada por el Gerente del Área Comercial, en el Cuadro 31 el formato que debe ser diligenciado.

**Cuadro 31. Requisición de Compras. – Formulario GPR-RC-001**

	<b>REQUISICIÓN DE COMPRAS</b>		Revisión: 1
			Página: 1
	Elaborado por: Jefe de Operaciones		Fecha: 2015-07-14
		Aprobado por: Gerente General	
<b>Solicitado por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Aprobado por:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Objetivo de la compra:</b>			
<b>Unidades</b>	<b>Descripción detallada (Especificaciones Técnicas)</b>	<b>Valor</b>	
<b>Fecha requerida de entrega:</b>			
<b>Proveedores Recomendados:</b>			
<b>Observaciones:</b>			

\_\_\_\_\_  
Solicitante

\_\_\_\_\_  
Aprobador

**Fuente:** Kypross S.A. (2016).

### 4.3.4 Monitoreo y Control

El resultado de los controles en las distintas áreas puede generar solicitudes de cambios enviadas al Comité de Cambios y actualizaciones que serán canalizadas por medio del Coordinador del Proyecto. Para realizar los controles es importante revisar los planes y que se cumplan según lo establecido.

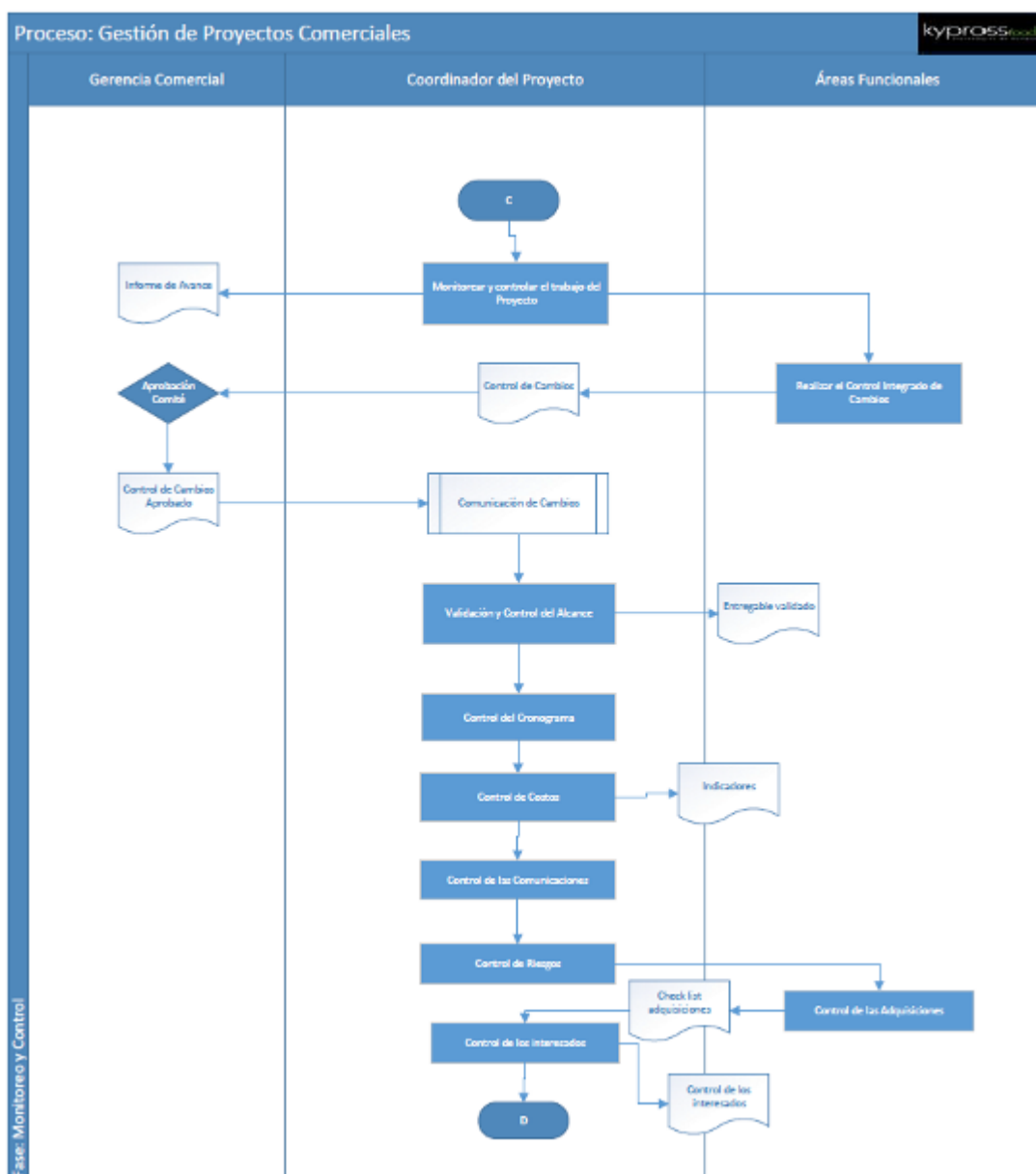


Figura 36. Procedimiento de la Fase de Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.4.1 Monitorear y Controla el Trabajo del Proyecto

Se debe tomar en cuenta que el monitorear las actividades implica que tanto el Coordinador del Proyecto como cada uno de sus miembros del equipo van observando los avances del proyecto y el controlar implica que se toman las acciones correctivas cuando lo amerita (PMBOK, 2013). Para el efecto el Coordinador del Proyecto debe reportar a la Gerencia Comercial el avance del proyecto con una frecuencia de 10 días laborables, y se utilizará el documento del Cuadro 32. Se debe registrar el porcentaje de avance, descripción y con base al estatus que se presente se podrán tomar acciones para correcciones si es que son necesarias.

Cuadro 32. Informe de Avance. – Formulario GPR-INF-001

kypross foods Procesadores de Alimentos		INFORME DE AVANCE DE PROYECTO					GPR-INF-001	
<b>Nombre de Proyecto</b>								
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>								
<b>Fecha programada de finalización del proyecto</b>								
<b>Fecha del informe del avance</b>								
Código	Actividad	Tiempo estimado de Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	% de Avance	Descripción del Avance	Observaciones	
<b>Acciones correctivas</b>								
<b>Director de Proyecto</b>			Nombre			Firma		


Nota. Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.4.2 Realizar el Control Integrado de Cambios

Los cambios relevantes del proyecto deben ser diligenciados con el documento de solicitud de cambios que se encuentra en el Cuadro 33. Éste se gestionará por medio del Coordinador del Proyecto, quien se debe reunir con el Comité de Cambios para presentar dicho documento en espera de su aprobación. El Comité integrado estará integrado por:

- Patrocinador- Gerente General (tiene voto)
- Gerente Comercial (tiene voto)
- Coordinador del Proyecto (sin voto, sólo voz)

Cuadro 33. Control de Cambios. – Formulario GPR-CC-001

 <b>CONTROL DE CAMBIOS</b> <span style="float: right;">GPR-CC-001</span>		
<b>Nombre de Proyecto</b>		
<b>Fecha</b>		
<b>Solicitud del Cambio</b>		
Se debe indicar el cambio y las razones que sustentan dicha solicitud		
<b>Impacto del Cambio</b>		
Se debe mencionar si el cambio tendrá impacto sobre el cronograma, presupuesto, alcance o cualquier otro.		
<b>Solicitante</b>		
Cargo	Nombre	Firma
<b>Aprobación</b>		
Coordinador del Proyecto (sin voto)	Nombre	Firma
Gerente Comercial	Nombre	Firma
Patrocinador - Gerente General	Nombre	Firma

**Nota. Fuente:** Elaboración Propia

Una vez aprobados los cambios se debe comunicar a los involucrados, esto se encuentra a cargo del Coordinador del Proyecto.



#### **4.3.4.3 Validar el Alcance**

Este proceso debe realizarse al final de cada entregable, de esta manera se va a verificar que se cumpla con los requerimientos. Como herramientas se pueden utilizar auditorías y técnicas grupales de toma de decisiones. Como resultado final, los entregables son aceptados por el cliente o patrocinador.

#### **4.3.4.4 Controlar el Alcance**

El control del alcance valida que se cumpla estrictamente con lo requerido en el proyecto. Se deben revisar los planes que se han presentado en cada una de las áreas de conocimiento y que han sido consolidados en el Plan de la Dirección del Proyecto expuesto en el apartado 4.3.2 del presente trabajo investigativo y los documentos de control de cambios que han sido aprobados según lo explicado en el punto 4.3.4.2 en el Cuadro 33: Control de Cambios. – Formulario GPR-CC-001. Es importante que con base en esta información se evalúen los informes de avance y el plan del alcance a fin de identificar si los entregables se encuentran de acuerdo a lo solicitado o existen desviaciones.

#### **4.3.4.5 Controlar el Cronograma**

El Coordinador del Proyecto debe emitir un informe de los avances del proyecto según el cronograma, y el porcentaje del avance deberá ser sustentado con sus respectivos entregables. Se puede utilizar el Formulario del Plan de Gestión del Cronograma del Cuadro 15 ubicado en el punto 4.3.2.3, sea en Excel o en Ms Project. Este informe será reportado a la Gerencia Comercial y Gerencia General.

#### 4.3.4.6 Controlar los Costos

El control de los costos también es responsabilidad del Coordinador del Proyecto, quien debe reportar de manera periódica el valor ganado que resulta de la comparación de los valores presupuestados versus los costos. (Lledó, 2013). En el Cuadro 34 se presenta el Formato en Excel para Controlar los costos. Se evalúa el Valor Ganado (EV), considerando el Valor Planificado (PV) y el Costo Actual (AC), las abreviaturas corresponden a las siglas en inglés.

Para el análisis del costo se utilizaran las siguientes fórmulas:

- Variación del Costo (CV)=  $EV-AC$
- Índice de Desempeño del Costo (CPI)=  $EV/AC$

Para el análisis del tiempo se utilizaran las siguientes fórmulas:

- Variación del Cronograma (SV)=  $EV-PV$
- Índice de Desempeño del Tiempo (SPI) =  $EV/PV$

Cuadro 34. Control del Costo. – Formulario GPR-CCVG-001

kypross		CONTROL DE COSTOS				GPR-CCVG-001		
Código	Descripción	Valor Planificado VP			Costo Real AC		Valor Ganado EV	
		Costo	Costo entregable	% Completado	Costo	Costo entregable	Costo	Costo entregable
1.1	<b>Definición del Concepto</b>		\$1,650.00			\$330.00		\$1,320.00
1.1.1	Pruebas de productos Etapa 1							
1.1.1.1	Adquisición de productos/ Producción	\$150.00		100%	\$150.00		\$0.00	
1.1.1.2	Degustación (Comité de Degustación)	\$250.00		50%	\$125.00		\$125.00	
1.1.2	Retrealimentación al Proveedor/ Producción							
1.1.2.1	Informes de Degustación Etapa 1	\$100.00		25%	\$25.00		\$75.00	
1.1.3	Pruebas de productos Etapa 2							
1.1.3.1	Adquisición de productos/ Segunda Producción	\$200.00		0%	\$0.00		\$200.00	
1.1.3.2	Degustación (Comité de Degustación)	\$200.00		0%	\$0.00		\$200.00	
1.1.4	Retrealimentación al Proveedor/ Producción							
1.1.4.1	Informes de Degustación Etapa 2	\$300.00		0%	\$0.00		\$300.00	
1.1.5	Definición del Concepto							
1.1.5.1	Presentación del concepto	\$300.00		0%	\$0.00		\$300.00	
1.1.5.2	Aprobación por parte del Comité							
1.1.5	Reserva de contingencia	\$150.00			\$30.00		\$120.00	
1.2	<b>Análisis de Mercado</b>		\$1,265.00			\$0.00		\$1,265.00
1.2.1	Análisis de precios							
1.2.1.1	Análisis de Precios Sugeridos por el Proveedor	\$300.00		0%	\$0.00		\$300.00	
1.2.1.2	Análisis de los Precios del Mercado	\$200.00		0%	\$0.00		\$200.00	
1.2.2	Definición del mercado meta							
1.2.2.1	Reuniones para definir el mercado meta	\$400.00		0%	\$0.00		\$400.00	
1.2.3	Propuesta de valor							
1.2.3.1	Comité comercial	\$150.00		0%	\$0.00		\$150.00	
1.2.4	Estimación de Ventas							
1.2.4.1	Estimación de Ventas	\$100.00		0%	\$0.00		\$100.00	
1.2.5	Reserva de contingencia 10%	\$115.00			\$0.00		\$115.00	
1.3	<b>Análisis del Negocio</b>		\$1,030.00			\$0.00		\$1,030.00
1.3.1	Revisión del Presupuesto de ventas							
1.3.1.1	Revisión de Estimaciones de ventas	\$200.00		0%	\$0.00		\$200.00	
1.3.2	Ajustes en costos y márgenes o utilidad							
1.3.2.1	Análisis de rentabilidad	\$200.00		0%	\$0.00		\$200.00	
1.3.2.2	Comité de validación de rentabilidad	\$400.00		0%	\$0.00		\$400.00	
1.3.3	Renegociaciones con proveedores/ Ajuste en producción							
1.3.3.1	Reuniones con proveedores	\$200.00		0%	\$0.00		\$200.00	
1.3.4	Reserva de contingencia 3%	\$30.00			\$0.00		\$30.00	
1.4	<b>Desarrollo del Producto</b>		\$4,099.40			\$0.00		\$4,099.40
1.4.1	Producción/ Adquisición							
1.4.1.1	Elaboración de contrato	\$160.00		0%	\$0.00		\$160.00	
1.4.1.2	Ordenes de producción/ compra	\$1,000.00		0%	\$0.00		\$1,000.00	
1.4.1.3	Producción/ Recepción de inventario	\$170.00		0%	\$0.00		\$170.00	
1.4.2	Empaques							
1.4.2.1	Diseño de Artes	\$250.00		0%	\$0.00		\$250.00	
1.4.2.2	Elaboración de empaques	\$1,000.00		0%	\$0.00		\$1,000.00	
1.4.3	Documentación legal							
1.4.3.1	Registros Sanitarios	\$1,000.00		0%	\$0.00		\$1,000.00	
1.4.3.2	Requisitos legales	\$400.00		0%	\$0.00		\$400.00	
1.4.5	Reserva de contingencia 3%	\$119.40			\$0.00		\$119.40	
1.5	<b>Pruebas del Producto en el Mercado</b>		\$587.68			\$584.10		\$3.58
1.5.1	Inclusión de productos en el catálogo de asesores comerciales							
1.5.1.1	Fotografías del Producto	\$50.00		0%	\$50.00		\$0.00	
1.5.1.2	Diseño de Publicidad	\$70.00		0%	\$70.00		\$0.00	
1.5.1.3	Impresión de Catálogos	\$150.00		0%	\$150.00		\$0.00	
1.5.2	Capacitación							
1.5.2.1	Capacitación fuerza de ventas	\$200.00		0%	\$200.00		\$0.00	
1.5.3	Visita a clientes para ofertar el producto							
1.5.3.1	Visitas asesores	\$50.00		0%	\$50.00		\$0.00	
1.5.3.2	Informe Gestión Comercial	\$50.00		0%	\$50.00		\$0.00	
1.5.4	Reserva de contingencia 3%	\$17.68			\$14.10		\$3.58	
1.5	<b>Lanzamiento del Producto</b>		\$927.00			\$927.00		\$0.00
1.5.1	Lanzamiento del Producto							
1.5.1.1	Invitaciones	\$50.00		0%	\$50.00		\$0.00	
1.5.1.2	Degustaciones	\$150.00		0%	\$150.00		\$0.00	
1.5.1.3	Evento de lanzamiento	\$500.00		0%	\$500.00		\$0.00	
1.5.2	Presupuesto anual de ventas por asesores							
1.5.2.1	Presupuesto anual de ventas por asesores	\$200.00		0%	\$200.00		\$0.00	
1.5.4	Reserva de contingencia 3%	\$27.00			\$27.00		\$0.00	
<b>Costo total del proyecto (incluye reserva de contingencias).</b>			\$9,559.08			\$1,841.10		\$7,717.98
<b>Reserva de Gestión 5%</b>			\$477.95			\$92.06		\$385.90
<b>Presupuesto del proyecto</b>			\$10,037.04			\$1,933.16		\$8,103.88

Nota. Fuente: Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### **4.3.4.7 Controlar la Calidad**

De acuerdo a los parámetros del plan de calidad el Coordinador del Proyecto debe verificar el cumplimiento de los requisitos, realizar inspecciones, evaluaciones. Cuando se trate de la calidad de los productos o temas técnicos se puede apoyar en los departamentos especializados como por ejemplo: si se trata de la calidad de los productos será el departamento de Calidad quien lidere el proceso de control. Como resultado se tendrán solicitudes de cambios debidamente gestionadas mediante el formulario Control de Cambios. – Formulario GPR-CC-001 ilustrado en el Cuadro 33 del apartado 4.3.4.2, además se pueden presentar informes de avance, como se señala en el Cuadro 32. Informe de Avance. – Formulario GPR-INF-001 del apartado 4.3.4.1. Estos procesos se deberán realizar constantemente pero sobre todo cuando se validan los entregables para su aprobación.

#### **4.3.4.8 Controlar las Comunicaciones**

Se debe observar y controlar que se cumpla con el plan de comunicaciones y que los involucrados reciban a tiempo la información.

#### **4.3.4.9 Controlar los Riesgos**

El Coordinador del Proyecto debe revisar los documentos de entrada que son: el plan de gestión de riesgos, registros, y reportes que indiquen el desempeño del trabajo. Se pueden realizar también auditorías o reuniones con los involucrados para monitorear el avance de los procesos y de los planes de gestión de riesgos.

#### 4.3.4.10 Controlar las Adquisiciones

Pese a que el área de adquisiciones tiene procesos definidos, el coordinador del proyecto puede incluir como actividades del proyecto la verificación de las adquisiciones sean compras o contratos de acuerdo a lo establecido en el Plan de Adquisiciones. Se debe utilizar el formulario del Cuadro 35.

**Cuadro 35.** *Check List Adquisiciones. – Formulario GPR-ACH-001*


kypross <small>coods</small>		CHECK LIST ADQUISICIONES					GPR-ACH-001
Información General del Proyecto							
Nombre de Proyecto							
PRODUCTO	CRITERIOS DE ÉXITO O DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CANTIDAD /UNIDAD /MEDIDA	TIPO DE COMPRA	RESTRICCIONES	INICIO COMPRA	COSTO APROX.	VERIFICACIÓN
ALCANCE							
Coordinador del proyecto:							
Autorizado por:							

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

#### 4.3.4.11 Controlar la Participación de los Interesados

Se debe realizar la evaluación del desempeño de los interesados mediante la utilización del Formulario GPR-CI-001 del cuadro 36, este formato se basa en los puntos tratados en la planificación de los interesados en el que se detallan las estrategias para cada interesado; de esta manera se puede evaluar su desempeño y tomar acciones correctivas si es necesario. El formulario lo puede gestionar el Coordinador del Proyecto y revisarlo con el equipo del proyecto.

Cuadro 36. Control de los Interesados. – Formulario GPR-CI-001

 <span style="float: right;">CONTROL DE LOS INTERESADOS</span> <span style="float: right;">GPR-CI-001</span>					
Información General del Proyecto					
Nombre de Proyecto					
Interesados	Rol	Riesgo	Estrategia	EVALUACIÓN	ACCIONES

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)

### 4.3.5 Cierre

En las actividades de cierre se deben considerar dos áreas del conocimiento: adquisiciones e integración. Como referencia se puede observar la Figura 37.

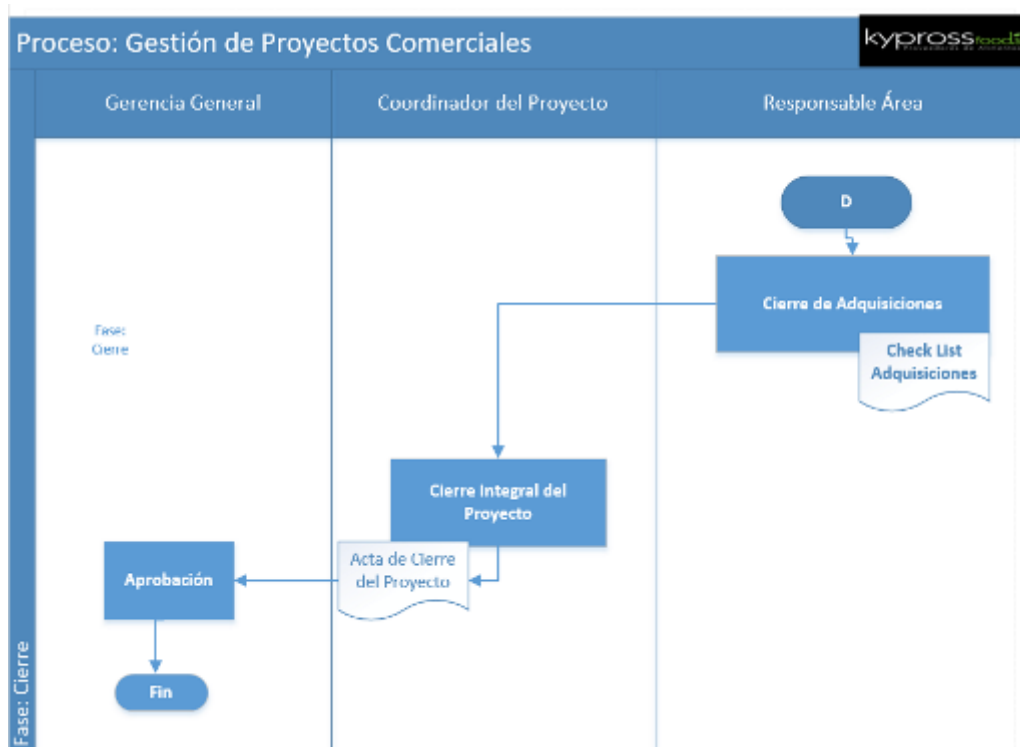


Figura 37. Procedimiento de la Fase de Cierre

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.3.5.1 Cierre de Adquisiciones

Se debe verificar que los contratos o compras realizadas han cumplido con todo el proceso, en este interviene el área de adquisiciones. En el cuadro 37 se ha incrementado la columna de verificación en el Plan de Adquisiciones. Este proceso lo realizará el área de Operaciones.

Cuadro 37. Check List Adquisiciones. – Formulario GPR-ACH-001

kypross <small>proyectos</small>		CHECK LIST ADQUISICIONES					GPR-ACH-001
Información General del Proyecto							
Nombre de Proyecto							
PRODUCTO	CRITERIOS DE ÉXITO O DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CANTIDAD /UNIDAD MEDIDA	TIPO DE COMPRA	RESTRICCIONES	INICIO COMPRA	COSTO APROX.	VERIFICACIÓN
ALCANCE							
Coordinador del proyecto:							
Autorizado por:							

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)


#### 4.3.5.2 Cierre Integral del Proyecto

En el área del conocimiento de Integración se cierra el proyecto, para el efecto se debe completar el Formulario GPR-CIE-001. El Coordinador del Proyecto presidirá la reunión de cierre con el equipo del proyecto y se debe registrar las lecciones aprendidas, verificar la entrega de todos los documentos, el presupuesto y cronograma final y la presentación de los productos.

La documentación en medio digital debe ser archivada en la carpeta User/ Kypross/ Proyectos/ Proyecto XXXXXX/ Nombre del Archivo. La

documentación física será entregada al Gerente Comercial con los documentos de respaldo.

**Cuadro 38. Cierre del Proyecto. – Formulario GPR-CIE-001**

 <span style="color: green; font-weight: bold;">CIERRE DEL PROYECTO</span> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">GPR-CIE-001</span>		
<b>Nombre de Proyecto</b>		
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>		
<b>Fecha programada de finalización del proyecto</b>		
<b>Fecha de Cierre</b>		
<b>Lecciones Aprendidas</b>		
Se deben detallar las lecciones aprendidas del proyecto		
<b>Verificación</b>		
Descripción	Verificación	Comentarios
Presupuesto Final		
Cronograma Final		
Documentación		
Presentación de los Productos		
<b>Coordinador del Proyecto</b>	Nombre	Firma
<b>Gerente Comercial</b>	Nombre	Firma
<b>Gerente General</b>	Nombre	Firma

**Nota. Fuente:** Maestría de Administración de Proyectos (UCI, 2016)




#### **4.4 Plan de Socialización de la Metodología**

Se ha presentado la metodología para el desarrollo de proyectos en el área comercial, estos procesos basados en las áreas de conocimientos que sugiere el Project Management Institute (PMI) en su guía PMBOK Quinta Edición (PMI, 2013). Para llevar a cabo la implementación, es necesario que todos los involucrados se encuentren comprometidos y motivados con el cambio, y para llegar a esto deben conocer la metodología y los beneficios que tendrán al aplicarla.

##### **4.4.1 Perfil de los Participantes**

Para definir el perfil de los participantes se ha considerado la estructura actual de la Compañía, estas personas constituirán el equipo de partida para el desarrollo de los proyectos comerciales. Dependiendo de las características del proyecto se podrán incluir expertos en temas específicos, y serán guiados por las jefaturas de las áreas a las que correspondan. En el cuadro 39 se definen en forma general el equipo y el perfil profesional requerido. (Hice un perfil general, por favor indicar si así está bien o se requiere ser más específico)

Cuadro 39. Perfil de los Participantes

 <b>PERFL DE LOS PARTICIPANTES</b>	
<b>Equipo del Proyecto</b>	
Estructura Actual	Gerente General
	Gerente Comercial
	Jefe de Talento Humano
	Jefe Financiera
	Jefe de Operaciones
	Jefe de Ventas
	Coordinador de Operaciones
	Coordinador de Producción
	Coordinador de Control de Calidad
	Coordinador de Marketing
	Coordinador de Proyectos
<b>Perfil del Equipo</b>	
Educación:	Tercer nivel, con especialización en su área respectiva.
Experiencia:	Al menos un año de experiencia en su área
Competencias:	Planificación y cumplimiento de objetivos
	Proactividad
	Trabajo en equipo
	Capacidad de Análisis
	Orientación comercial y sentido de oportunidad

**Nota. Fuente:** Elaboración propia

A pesar de que el equipo del proyecto tiene experiencia y conocimiento sobre sus áreas, es importante mantener constante capacitación y de manera especial en el desarrollo de proyectos, pues esto permitirá aportes de cada uno en la actualización de los procesos de manera que se pueda optimizar constantemente los recursos de la Compañía.


Uno de los principales beneficios de la capacitación al equipo es la introducción a nuevas herramientas, en este caso la utilización de los procedimientos establecidos en la metodología permitirá que todos los involucrados en el desarrollo del proyecto caminen hacia la misma dirección y de esa manera cumplir con los objetivos del proyecto de forma oportuna y eficiente.

Tener una visión comercial por parte de todo el equipo es otro de los resultados que se quiere lograr a través de la capacitación del equipo, pues los proyectos que desarrollarán tendrán como finalidad llegar a un público objetivo con soluciones alimenticias innovadoras y que faciliten su vida diaria.

#### **4.4.2 Plan de Capacitación**

En el cuadro 40 se describe el plan de capacitación que consta del contenido, la descripción, actividades a realizarse, tiempo de duración, materiales necesarios, y evaluaciones de acuerdo a los temas. Este programa inicial trata de dar un contexto sobre proyectos en general en la parte de la introducción para posteriormente adentrarse en los detalles de la metodología propuesta. En cada tema se deberá entregar los formularios que se van a utilizar e igualmente indicar los roles y responsabilidades del equipo.

Cuadro 40. Plan de capacitación de la metodología de desarrollo de nuevos productos

 <b>PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS</b>						
Contenido	Descripción	Actividades	Duración (Minutos)	Materiales	Evaluación	
Bienvenida	Presentación del capacitador al equipo	Bienvenida	45 min	Salón, proyector, facilitador.	NA	
Análisis situacional	Introducción al equipo sobre el estudio realizado y las oportunidades de mejora	Resumen de los resultados de la encuesta				
	Presentación de la metodología	Oportunidades de Mejora Detectadas				
Introducción	Presentación de la metodología	Conferencia	45 min			
<b>Procesos de Inicio</b>						
Desarrollo del Acta de Constitución	El facilitador entregará un caso para desarrollarlo en la clase	Explicación teórica	90 min	Salón, proyector, facilitador, formatos, esferos.	Test de 5 preguntas sobre la teoría o sobre el caso	
Identificación de los Interesados/ Stakeholders		Taller para desarrollar un Acta de Constitución e identificar interesados sobre un caso				
<b>Procesos de Planificación</b>						
Plan de para la dirección del proyecto	Se debe realizar la presentación de la teoría de los procesos de planificación en concordancia con la metodología planteada y desarrollar un ejemplo aplicando a un proyecto con el aporte de todo el equipo, se puede dividirlos en dos equipos de trabajo para el ejercicio	Lectura sobre procesos de planificación	90 min	Salón, proyector, facilitador, formatos, esferos, una laptop por grupo.	Test de 5 preguntas sobre la teoría o sobre el caso resuelto.	
Plan de Gestión del Alcance		Desarrollo de los planes aplicando a un proyecto				90 min
Plan de Gestión del Cronograma						
Plan de Gestión de los Costos						
Plan de Gestión de la Calidad						
Plan de Gestión de los Recursos Humanos						
Plan de Gestión de las Comunicaciones						
Plan de Gestión de Riesgos		90 min				
Plan de Gestión de Adquisiciones						
Plan de Gestión de Interesados						
<b>Procesos de Ejecución</b>						
Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	Explicación de los procedimientos y de las herramientas a ser utilizadas.	Explicación teórica	60 min	Salón, proyector, facilitador, formatos, esferos, una laptop por grupo.	Test de 5 preguntas sobre la teoría o sobre el caso resuelto.	
Realizar el Aseguramiento de la Calidad		Entrega de formatos				
Gestionar las Comunicaciones		Apertura de preguntas				
Conformación del Equipo del Proyecto						
Efectuar las Adquisiciones						
<b>Procesos de Monitoreo y Control</b>						
Monitorear y Controla el Trabajo del Proyecto	Capacitación sobre los procedimientos y realización de un ejercicio para poner en práctica lo aprendido	Presentación del procedimiento	30 min	Salón, proyector, facilitador, formatos, esferos, una laptop por grupo.	Test de 5 preguntas sobre la teoría o sobre el caso resuelto.	
Realizar el Control Integrado de Cambios		Revisión del informe de avance de proyecto	30 min			
Validar el Alcance		Explicación del Alcance y cronograma				
Controlar el Alcance						
Controlar el Cronograma						
Controlar los Costos		Ejercicio control de costos	60 min			
Controlar la Calidad						
Controlar las Comunicaciones						
Controlar los Riesgos		Revisión de los procedimientos				
Controlar las Adquisiciones						
Controlar la Participación de los Interesados						
<b>Procesos de Cierre</b>						
Cierre de Adquisiciones	Introducción de los procedimientos y los formatos.	Check list de adquisiciones	30 min	Salón, proyector, formularios, esferos	Test 5 preguntas	
Cierre Integral del Proyecto		Cierre del Proyecto				

Nota. Fuente: Elaboración propia

## **4.5 Plan de acción para guiar la implementación de la metodología**

El desarrollo de proyectos es un proceso que pertenece al área comercial, por lo tanto la metodología propuesta se debe presentar a la gerencia del área para que sea válida y ajustada de acuerdo a los requerimientos internos, personal disponible, tiempos y objetivos departamentales y estratégicos.

Una vez validada la metodología por el departamento Comercial, se procede a presentar al Departamento de Recursos Humanos, quien controla los procesos de la Compañía. Posteriormente la propuesta debe pasar por la aprobación de la gerencia para finalmente ser difundida a los jefes de cada área.

### **4.5.1.1 Presentación de la propuesta a la Gerencia Comercial**

El primer paso para la implementación es la presentación de la metodología desarrollada a la Gerencia Comercial para su respectiva evaluación de acuerdo a los procesos del área.

### **4.5.1.2 Modificaciones solicitadas por la Gerencia Comercial**

Si la Gerencia Comercial solicita realizar cambios se deberá considerar cual va a ser el impacto en la metodología y ajustarlos. Se debe mantener una reunión de trabajo y posteriormente la entrega del documento modificado.

### **4.5.1.3 Aprobación**

Una vez la Gerencia Comercial apruebe la metodología debe ser presentado a la Gerencia General y a la Jefatura de Recursos Humanos quienes validan para que forme parte de los procesos de la organización. Este proceso puede incluir validaciones por parte de los consultores y asesores de

los procesos de la Compañía. El tiempo estimado para el proceso de aprobación es de 7 días laborables; este proceso lo lidera la Gerencia General.

#### **4.5.1.4 Proceso de divulgación**

Una vez el proceso se encuentre aprobado se comunica a todas las jefaturas en una reunión de staff, aprovechando que este es un espacio en que la Gerencia General da a conocer a las jefaturas para que la información sea compartida a sus departamentos respectivamente. Adicionalmente, se puede sondear las fechas en las que se podría ejecutar el plan de capacitación. En esta reunión se debe identificar quienes asistirán a la capacitación de acuerdo al equipo de arranque de proyectos que ya se ha estipulado en la metodología.

#### **4.5.1.5 Impresión de material de la metodología**

Se debe imprimir los formularios físicos y también entregar un cd con los archivos digitales de los formularios que se van a ocupar en la metodología. Estos documentos serán entregados posterior a la capacitación.

#### **4.5.1.6 Impartir capacitación**

La gerencia comercial deberá coordinar con la jefatura de recursos humanos los días y horarios para la capacitación del equipo. La capacitación ser realizará en las oficinas de Kyross S.A. en la ciudad de Quito. De acuerdo al plan de capacitación se deberán adaptar los horarios de manera que no generen conflictos entre las labores que desempeñan los integrantes del equipo de proyectos.

#### **4.5.1.7 Seleccionar un proyecto para trabajar de acuerdo a la metodología propuesta**

Se revisará los proyectos que van a ser desarrollados para el año 2017 según la planificación estratégica de la Compañía a fin de ajustarlo a la metodología y en el futuro determinar si la misma requiere ajustes o no.

#### **4.5.1.8 Validar la metodología para ajustarla de acuerdo a los requerimientos del área**

- Mantener reuniones periódicas entre el área comercial que son los responsables del desarrollo de proyectos y recursos humanos quienes guían los procesos de todas las áreas.
- Verificar si existen puntos de mejora validando los procesos y actividades que se han venido desarrollando. A continuación se presenta la herramienta de la espina de pescado para validar los problemas que pueden suceder

#### **4.5.1.9 Formalizar el uso**

Una vez validada la metodología se formalizará su utilización con el equipo, dando a conocer sus beneficios e incentivando la utilización de la misma.

## 5 CONCLUSIONES

En el análisis de las actividades que la empresa realizaba para el desarrollo de nuevos proyectos del área comercial se ha evidenciado que el proceso contaba con varias actividades definidas, sin embargo no todos los involucrados las conocían. Además, no se tenía muy claro los procesos de alcance, lo que podía ocasionar que los esfuerzos del equipo se dispersen por malos entendidos en los objetivos de los entregables del proyecto. Adicionalmente no se tienen formatos establecidos por lo que la ejecución no es guiada y dificulta los procesos de monitoreo y control al no tener como parte de la metodología a quien se debe reportar. Finalmente los procesos de cierre no están determinados.

La metodología que se propone abarca los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre e involucran las diez áreas de conocimiento. Es importante considerar que de los 47 procesos que incluye el PMBOK (PMI, 2013) se han considerado aquellos que tienen gran aporte en el desarrollo de los proyectos de acuerdo a los requerimientos de la organización; sin embargo, está sujeta a la validación. El propósito es que la metodología sea dinámica y realmente aporte a la optimización de recursos y consecución de objetivos.

El desarrollo de los proyectos inicia con el desarrollo del acta de constitución una vez que el proyecto ha sido aprobado por el patrocinador y se asigna un coordinador. El coordinador del proyecto es quien lidera la mayor parte de los procesos y será quien gestione con los departamentos respectivos los requerimientos y actividades. La metodología está planteada considerando y ajustándose a los procedimientos propios de la organización. Los planes de cada área del conocimiento sirven de guía para la ejecución, monitoreo y control, y cierre. El coordinador del proyecto deberá reportar de manera



periódica los avances al Gerente Comercial y si existen cambios de impacto deberán ser analizados por parte del Comité de cambios que se ha establecido en el procedimiento.

En el plan de socialización se ha definido el equipo de arranque para los proyectos comerciales, sin embargo a este se pueden incorporar expertos de otras áreas en el caso de que el proyecto lo requiera. En forma general se han definido los perfiles de las personas que intervienen en el desarrollo de los proyectos pero el área de recursos humanos tendrá de forma específica los requerimientos de cada cargo. La capacitación empieza con la introducción sobre el desarrollo de proyectos de forma general, posteriormente se centra en la metodología planteada para la implementación en la empresa y se realizarán ejercicios prácticos con el afán de que el personal pueda tener mayor interacción con las herramientas.

La implementación de la metodología en la organización debe ser un proceso guiado, por ellos en el plan de acción se ha planteado primero la presentación a la gerencia del área comercial para la validación inicial. Después de realizar los cambios necesarios en el cambio de existir se debe presentar a la Gerencia General para su aprobación. Es importante involucrar a toda la organización por lo que la divulgación se debe realizar por los canales adecuados que en este caso son las jefaturas, mismas que transmiten por medio de las reuniones de grupos primarios esta información a sus colaboradores. Parte de la implementación es el desarrollo de un proyecto piloto aplicando la metodología planteada.

## 6 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Gerencia Comercial la implementación de la metodología basada en las diez áreas de conocimiento que plantea el PMBOK, con la finalidad de guiar el desarrollo de los proyectos y facilitar el desarrollo de nuevos productos en la empresa. Los procedimientos han sido especialmente adaptados a los requerimientos propios de la organización considerando las falencias analizadas mediante las entrevistas a las jefaturas y coordinaciones.; también es necesario el involucramiento de todas las áreas de la organización porque constituyen parte importante al ser quienes dan soporte a toda la gestión comercial y consolida la calidad de los productos que se ofrecerán como resultado de los proyectos guiados por esta metodología.

Se recomienda a la Gerencia Comercial validar la metodología y ajustarla según las necesidades de la organización de manera que sea práctica y útil. El proyecto piloto justamente servirá para observar el impacto de los procesos, validar la funcionalidad de las herramientas y que los canales de comunicación sean los idóneos. Una vez que esta metodología sea aprobada debe ser aplicada en cada proyecto de desarrollo de productos. Además se debe cumplir con los procesos para que contribuya a los propósitos de la organización.

Se recomienda a la Gerencia General involucrar a todos los departamentos que intervienen en el desarrollo de proyectos de esa manera se logrará mayor compromiso de la organización con la gestión de proyectos. Contar con personal capacitado en la metodología de proyectos facilitará la interacción de todas las áreas, creando un ambiente laboral proactivo y consciente del alcance de sus funciones; de esta manera los aportes que realicen pueden ser positivos con la gestión no solo del área comercial sino de toda la empresa.

Se recomienda a la Gerencia Comercial involucrar en la capacitación inicial a todos quienes forman parte de los procesos pero también dar a conocer a toda la organización que se encuentran trabajando en la metodología para que puedan ser orientados en el caso de que posteriormente sean requeridos como parte del equipo. Cuando una persona adicional es incorporada al equipo debe ser capacitada en los temas de la metodología y conocer sus roles y funciones de tal forma que no se generen conflictos futuros.

Se recomienda la Gerencia Comercial validar los procesos en el proyecto piloto y mantener comunicación con todos los miembros del equipo de manera que tengan confianza en hacer llegar sus inquietudes para que sean canalizadas y se pueda conocer cuál es impacto real de las actividades planteadas en la metodología. La retroalimentación que se pueda recibir de los participantes es fundamental pues si existen correcciones a tiempo facilitará y motivará la aplicación cuando se formalice el uso de la metodología.

## 7 BIBLIOGRAFIA

Blanco S. (2008) Metodologías ágiles de gestión de proyectos. Recuperado de <https://www.marblestation.com/?p=661>

DRAE (2016), Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de <http://www.rae.es/>

Gestion de Operaciones. (2011). *Como reducir la duración de un Proyecto (crashing) con WINQSB.* Recuperado de: <http://www.gestiondeoperaciones.net/proyectos/reducir-la-duracion-de-proyecto-crashing-con-winqsb/>  
Optimización del tiempo para Proyectos

Jácome S., (2015) *Implementación de Procesos en Kypross S.A. Quito.*  
Información sobre la estructura de la empresa y los procesos existentes

Jaramillo, C (2015). Los supuestos y restricciones en los proyectos. Recuperado de <https://sites.google.com/site/upcintroagerencia/los-supuestos-en-proyectos>

Kypross S.A. (2016). *Planificación Estratégica de la Empresa.*  
Determinar la situación de la empresa para alineación de la PMO

Kypross S.A. (2016). *Catálogo Interno.*  
Catálogo interno para el área comercial Kypross- Iceman

Esterkin J., (2010). Los mejores proyectos. Recuperado de <https://iaap.wordpress.com/author/iaap/page/7/>

Lledó P., (2013), *Administración de Proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso*. Canadá, Editor Pablo Lledó.

Plantillas y documentos de cada área del conocimiento

Lopera J., Ramírez C., Zuluaga M. & Ortiz J., (2010). *El método analítico*. Medellín. Universidad de Antioquía.

Muñoz Jiménez, F. (2013). *Gestión del Talento Humano: Estrategias para seleccionar y mantener a las mejores personas en nuestro equipo. Universidad para la Cooperación Internacional.*

Gestión de los recursos dentro de la PMO

Perez J. y Gardey A., (2008). *Concepto de Lectura*. Recuperado de: <http://definicion.de/lectura/>

Perez J. y Merino M, 2010. *Definición*. Recuperado de <http://definicion.de/herramienta/>

Pieschacon, L (2011). *Hablemos de Proyectos*. Recuperado de <https://lapiesmo.wordpress.com/2011/09/07/hablemos-de-proyectos/>

Project Management Institute, (2013) *.Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Quinta Edición*  
Enmarcar la propuesta en las definiciones del PMI

Prince (2009). *Certificación Prince2 Practitioner*. Recuperado de <http://www.projectmanager.soy/?tag=prince2>

Ramos E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

- Reza F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. Primera Edición. México. Fuentes de Información.
- Robbins, S.P. & Coulter, M (2010). *Administración, 10ma edición*. México, Person.
- Rodríguez I., Sbragia R., & Gonzalez F. *Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y Práctica*. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230251.html>
- Rose, K. (2008). *Gestión de Calidad de Proyectos. Qué, cómo y por qué*. Panamericana Editorial
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. Prentice Hall
- Dolphy Team (2015). *Metodología Predictiva o Formal y Ágil*.
- Universidad de la Salle (2002), *Fuentes de Investigación*.
- Vause, B., (2008) *Análisis Estratégico de las Compañías*. Primera edición. Buenos Aires: Cuatro Media.  
Diagnóstico situacional de la empresa
- Vásquez, A. (2008). *Método deductivo e inductivo*. Recuperado de: <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>
- Zavala, S., (2012). *Guía a la Redacción en el Estilo APA, 6ta edición*. Enmarcar la investigación con el estilo APA requerido.

## 8 ANEXOS

## Anexo 1: ACTA DEL PFG

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
22 de Agosto de 2016	Desarrollo de una Metodología para la Administración de Proyectos Comerciales en una Empresa de Alimentos Congelados en Quito – Ecuador.
<b>Areas de Conocimiento / Procesos:</b>	<b>Area de Aplicación (Sector / Actividad):</b>
<p>Areas de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración</li> <li>- Alcance</li> <li>- Tiempo</li> <li>- Costo</li> <li>- Calidad</li> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Riesgos</li> <li>- Adquisiciones</li> <li>- Interesados</li> </ul> <p>Grupos de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciación</li> <li>- Planificación</li> </ul>	<p>Sector: Alimenticio</p> <p>Actividad: Comercial</p>
<b>Fecha de Inicio del</b>	<b>Fecha Tentativa de Finalización del Proyecto</b>

<b>Proyecto</b>	
22 de Agosto de 2016	03 de Marzo de 2017
<b>Objetivos del Proyecto</b>	
<p>Objetivo general:</p> <p>Desarrollar una metodología basada en la Guía del PMBOK (PMI,2013) para estandarizar la administración de proyectos comerciales en una empresa de alimentos congelados.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la gestión actual de los proyectos comerciales para identificar las oportunidades de mejora en el proceso de desarrollo.</li> <li>2. Identificar las fases y procesos de la Guía del PMBOK (PMI,2013) aplicables a la gestión de proyectos comerciales de la organización para definir una metodología estandar.</li> <li>3. Establecer los procedimientos y herramientas de acuerdo a la metodología definida para gestionar eficazmente la evolución de proyectos comerciales.</li> <li>4. Proponer un plan de socialización de la metodología para incentivar su utilización en proyectos comerciales futuros.</li> <li>5. Definir un plan de acción para guiar la implementación de la metodología propuesta.</li> </ol>	
<b>Justificación o Propósito del Proyecto</b>	
<p>El desarrollo de la metodología de administración de proyectos en una empresa comercializadora de alimentos es una necesidad que existe al momento debido a que se ha planteado su diversificación en el mercado y por tanto se originan varios proyectos de tipo comercial.</p> <p>Se espera que la metodología otorgue a la empresa agilidad en el desarrollo de iniciativas y de las propuestas que resultan favorables al momento de adicionar</p>	



nuevos y prácticos productos en su portafolio. Uno de los pilares fundamentales para esto es establecer en cada fase los procesos aplicables y en base a ello definir los procedimientos y las herramientas que se deben utilizar. Con el fin de tener coherencia en las actividades y de optimizar resultados, se requiere analizar la situación actual de la empresa para determinar sus fortalezas y debilidades.

Se espera que iniciativas como la inclusión de nuevos productos se ejecuten de forma más organizada, administrando efectivamente los recursos y optimizando su tiempo de desarrollo. Además, el implementar una metodología de administración de proyectos causará un impacto positivo en la reducción de costos, asegurando la calidad de los proyectos y la gestión de recursos, disminuyendo los riesgos durante su ejecución.

#### **Descripción del Producto o Servicio que Generará el Proyecto – Entregables Finales del Proyecto**

El propósito es desarrollar una metodología para estandarizar la administración de los proyectos comerciales de Kyross S.A., fundamentada en la Guía del PMBOK (PMI, 2013). Entre los entregables finales del proyecto constan:

- Informe de situación actual
- Metodología de proyectos
- Procedimientos, herramientas, plantillas y formatos
- Plan de socialización de la metodología
- Plan de implementación de la metodología

<b>Supuestos</b>
<p>La empresa en donde se realizará el proyecto brindará las facilidades para obtener toda la información necesaria.</p> <p>Existe interés de la empresa en mejorar el desarrollo de los proyectos comerciales.</p> <p>Disposición de recursos de la empresa para aplicar la metodología.</p> <p>El tiempo en el que se desarrollará el proyecto será de tres meses.</p> <p>Se entregará una metodología que asegure el desarrollo exitoso de los proyectos comerciales de la empresa de alimentos.</p>
<b>Restricciones</b>
<p>El tiempo para desarrollar el proyecto es de tres meses.</p> <p>Las entrevistas a los colaboradores deberá realizarse según el horario definido en cada departamento.</p> <p>La metodología deberá ajustarse a las necesidades de los proyectos comerciales.</p>
<b>Identificación de riesgos</b>
<p>Si la empresa no proporciona la información requerida, podría existir errores en el diseño de la metodología impactando en la calidad del proyecto.</p> <p>Si no se cuenta con los recursos necesarios, podría limitarse el avance del Proyecto impactando en el tiempo de entrega.</p> <p>Si la metodología para proyectos comerciales es muy costosa para la empresa, el directorio podría no aprobar su desarrollo, impactando al alcance del proyecto.</p>

<b>Presupuesto</b>		
	Horas de trabajo estudiante	2.000 USD
	Horas de tutoría	1.500 USD
	Recursos de investigación y comunicación	1.000 USD
	Recursos de capacitación empresa	1.500 USD
	<b>Total</b>	<b>6.000 USD</b>
<b>Principales hitos y fechas</b>		
<b>Nombre del Hito</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha final</b>
Charter y EDT	22/08/2016	26/08/2016
Introducción y Cronograma	29/08/2016	02/09/2016
Marco Teórico	05/09/2016	09/09/2016
Marco Metodológico	12/09/2016	16/09/2016
Resumen Ejecutivo y Bibliografía	19/09/2016	23/09/2016
Documento Integrado	19/09/2016	22/09/2016
Charter Fimado	23/09/2016	23/09/2016
Perfil del PFG aprobado	26/09/2016	30/09/2016

**Información Histórica Relevante**

Kypross S.A. es una empresa ecuatoriana productora y comercializadora de alimentos congelados. La empresa tiene operación bajo el nombre comercial de KyprossFoods desde el año 2002, siendo uno de los principales proveedores en la línea de congelados en Ecuador. Los principales productos de la empresa son papas, verdura y yuca; y desde el año 2014 se ha incluido en su portafolio helado a base de frutas. Se cuenta con varias presentaciones de acuerdo a las necesidades de los canales: food service y retail.



La matriz de la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil. Adicionalmente, tiene distribución local en las ciudades de Cuenca y Manta, y cobertura en la zona centro del país. Su crecimiento ha sido fundamentado en la calidad de los productos y servicio; es por ello que actualmente la empresa busca incluir nuevos productos dirigidos al mercado local y otros con posibilidad de exportación.

Se puede evidenciar que actualmente existe carencia de procedimientos, formatos, plantillas y herramientas que guíen la administración de los proyectos comerciales desde su fase inicial hasta el cierre.

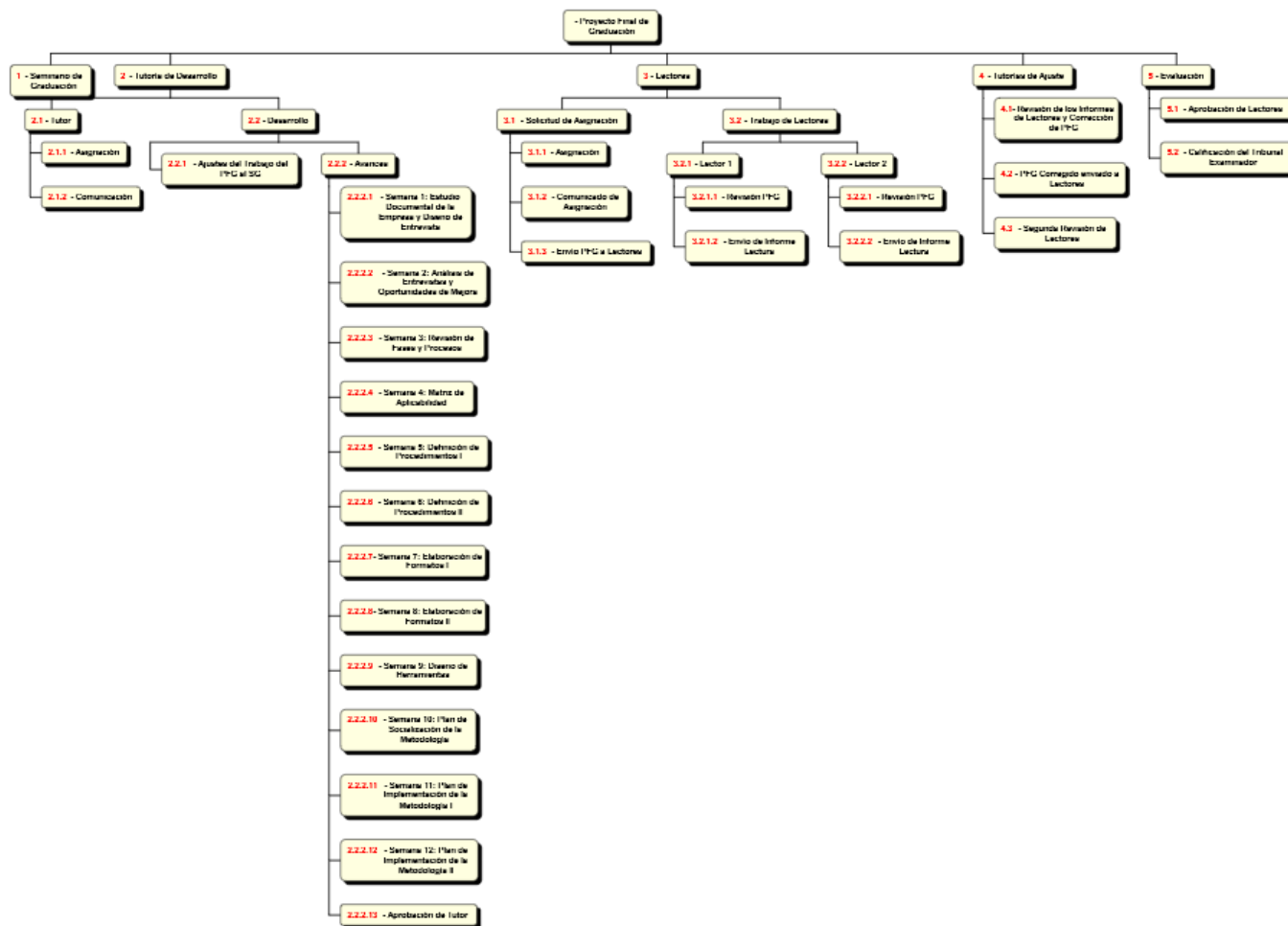
**Identificación de Grupos de Interés**

Involucrados Directos:

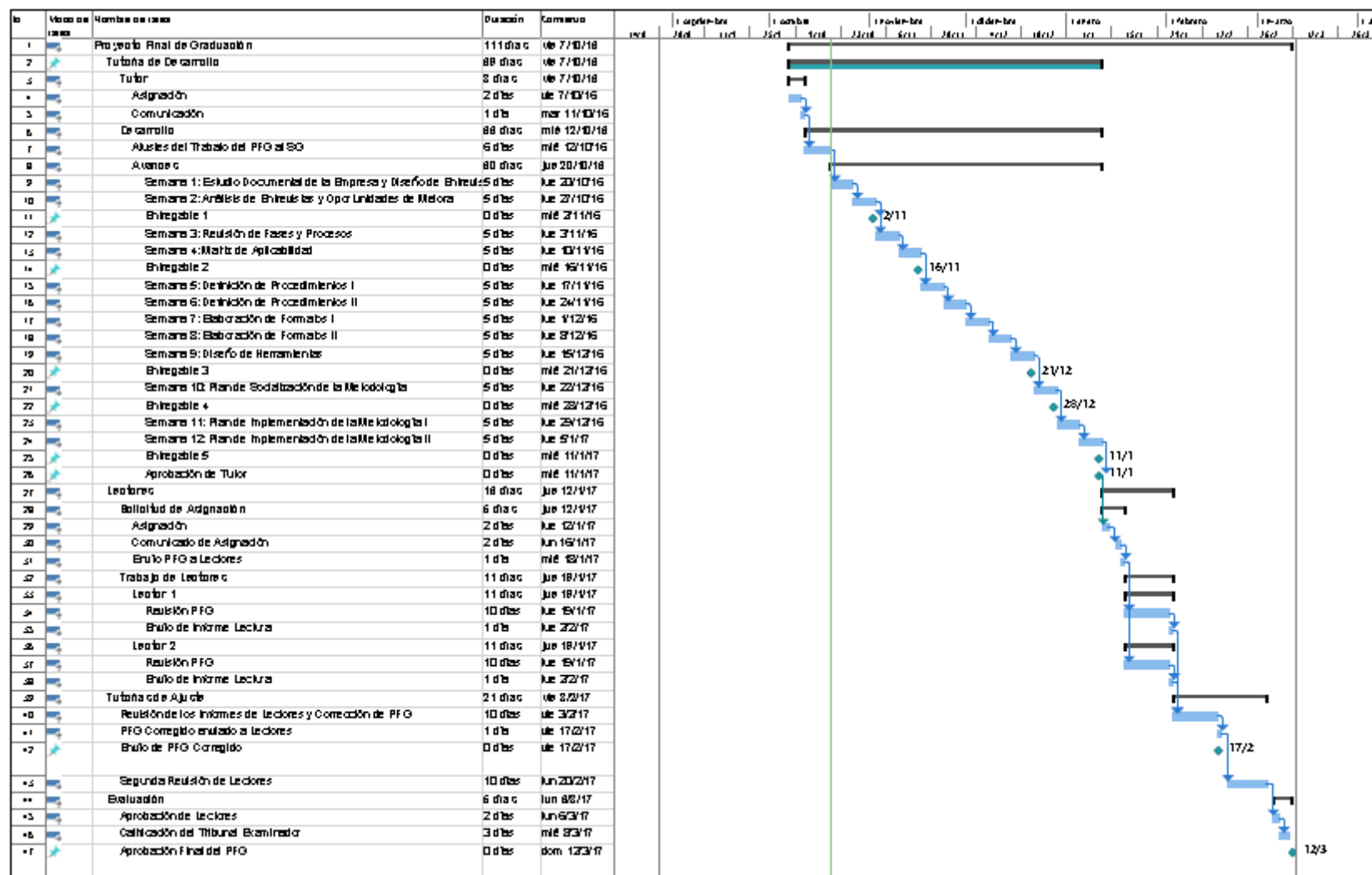
- Gerente General
- Gerente Comercial
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Operaciones

<ul style="list-style-type: none"><li>- Jefe Financiero</li><li>- Coordinador de Proyectos</li><li>- Involucrados Indirectos:</li><li>- Junta Directiva</li><li>- Consultores</li><li>- Proveedores</li><li>- Clientes</li></ul>	
<b>Director de proyecto:</b> <b>Catalina Hernández</b>	<b>Firma:</b> 
<b>Autorización de:</b> <b>Yorlenny Hidalgo Morales</b>	<b>Firma:</b> 

**Anexo 2: EDT**  
**Estructura de Desglose del Trabajo**



## Anexo 3: CRONOGRAMA



## Anexo 4: Cuestionario Entrevistas

### Gestión de Proyectos Comerciales Kypross S.A.

#### Cuestionario

1. ¿Actualmente, usted está involucrado en el desarrollo de los proyectos comerciales?

Si  No

2. ¿Considera que su departamento debería ser involucrado en el desarrollo de los proyectos comerciales?

Si  No

3. ¿Usted conoce el proceso para la gestión de proyectos comerciales?

Si  No

4. ¿Sabe cuales son las actividades que usted aporta en el desarrollo de los proyectos comerciales desde el área a la que pertenece?

Si  No

Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior conteste la siguiente pregunta, caso contrario continúe a la pregunta 6

5. ¿Cuáles son las actividades con las que aporta al desarrollo de los proyectos desde su área o departamento?

---



---



---

6. Se ha observado que no se cumple con las fechas de entrega planteadas en el cronograma. ¿Cuál es la principal razón por la que no se cumple con el cronograma del proyecto?. Elija la más importante.

<input type="checkbox"/>	Falta de tiempo
<input type="checkbox"/>	Varios Proyectos
<input type="checkbox"/>	No se tiene respuesta de alguien externo
<input type="checkbox"/>	Falta de seguimiento
<input type="checkbox"/>	Otro: _____



7. ¿Usted maneja algún programa para la gestión de proyectos?

Si  No

Cuál \_\_\_\_\_

8. ¿Cuándo se le asigna una tarea, sabe a quién debe reportar?

Si  No

A quién?

\_\_\_\_\_

9. ¿Considera que la información llega a todos los involucrados en el desarrollo del proyecto?

Si  No

10. ¿Cuál considera usted el medio más adecuado para que se lo comunique el estatus actual?

<input type="checkbox"/>	Reuniones con los involucrados
<input type="checkbox"/>	Reunión de Staff
<input type="checkbox"/>	Correos
<input type="checkbox"/>	Otro: _____

11. ¿Se cuenta con un procedimiento para la gestión de cambios en los proyectos?

Si  No

12. ¿Existe un procedimiento para el manejo de la documentación del proyecto?

Si  No

13. ¿Cuándo se inicia un proyecto, se tiene claro cuál va a ser su alcance?

Si  No

14. ¿Quién define el alcance del Proyecto?

<input type="checkbox"/>	Gerencia General
<input type="checkbox"/>	Gerencia Comercial
<input type="checkbox"/>	Otro: _____

15. ¿Quién define quienes formarán parte del equipo del proyecto?

<input type="checkbox"/>	Gerencia General
<input type="checkbox"/>	Gerencia Comercial
<input type="checkbox"/>	Gerente del Proyecto
<input type="checkbox"/>	Otro: _____

16. ¿Conoce sobre la Teoría de Administración de Proyectos?

Si  No

17. ¿Se manejan criterios de costo, calidad, y tiempo en los proyectos?

Si  No

18. ¿Se define la ruta crítica de cada proyecto?

Si  No

19. ¿A su criterio, como se siente más cómodo manejando la documentación?

<input type="checkbox"/>	Digital
<input type="checkbox"/>	Impreso
<input type="checkbox"/>	Otro: _____

20. ¿Cuál de los siguientes temas considera que se debe reforzar?

<input type="checkbox"/>	Alcance
<input type="checkbox"/>	Costos
<input type="checkbox"/>	Tiempo
<input type="checkbox"/>	Otro: _____

21. ¿Se realiza el cierre de cada proyecto iniciado?

Si

No