

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA EL DISEÑO, PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DEL PRIMER SOUVENIR PARA NIÑOS DEL NEGOCIO NIÑO DE
LA SELVA.

ANGELA HERRERA ROJAS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

OCTUBRE 2019

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN 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

Bolívar Solórzano Granados
PROFESOR TUTOR

Karolina Jiménez Monge
LECTOR No.1

Boris Cabezas Marín
LECTOR No.2

Ángela Herrera Rojas
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Róger y a Dani quienes me dieron mi espacio para poder concluir esta etapa, su apoyo fue imprescindible. A Vicky, quien estuvo conmigo todo este tiempo mientras terminaba el PFG.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia que en todo momento me ha apoyado para concluir esta maestría con éxito, pero especialmente a Róger, compañero de vida y de proyectos.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación del proyecto	3
1.4 Objetivo general	4
1.5 Objetivos específicos	4
2 MARCO TEÓRICO	6
2.1 Marco institucional	6
2.1.1 Antecedentes de la institución	6
2.1.2 Misión y visión	6
2.1.3 Estructura organizativa	7
2.1.4 Productos que ofrece	7
2.2 Teoría de administración de proyectos	9
2.2.1 Proyecto	9
2.2.2 Administración de proyectos	9
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	10
2.2.4 Procesos en la administración de proyectos	11
2.2.5 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos	12
2.3 Otros conceptos de interés	15
2.3.1 Oportunidades de emprendimiento	15
2.3.2 Planeamiento estratégico	15
2.3.3 Proveedores	15
2.3.4 Importaciones	16
2.3.5 Tratado de libre comercio	17
2.3.5 Mejora continua de productos/ procesos	18
3 MARCO METODOLÓGICO	20
3.1 Fuentes de información	20
3.1.1 Fuentes primarias	20
3.1.2 Fuentes secundarias	21
3.2 Métodos de investigación	24
3.2.1 Método analítico	24
3.2.2 Método sintético	25
3.2.3 Método deductivo	26
3.3 Herramientas	28
3.5 Supuestos y restricciones	31
3.6 Entregables	34

4	DESARROLLO	37
4.1	Plan de gestión de la integración del proyecto.....	37
4.1.1	Desarrollo del acta de constitución del proyecto	37
4.1.2	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	42
4.1.3	Dirección y gestión del trabajo del proyecto	43
4.1.4	Gestión del conocimiento del proyecto.....	46
4.1.5	Monitoreo y control del trabajo del proyecto	47
4.1.6	Realización del control integrado de cambios	49
4.1.7	Cerrar el proyecto o fase	50
4.1.7	Cerrar el proyecto o fase	50
4.2	Plan de gestión del alcance del proyecto	52
4.2.1	Planificar la gestión del alcance.....	53
4.2.2	Recopilar requisitos	55
4.2.3	Definición del alcance.....	59
4.2.4	Desarrollo Estructura Desglose de Trabajo	62
4.2.5	Validar el alcance.....	72
4.2.6	Controlar el alcance	73
4.3	Gestión del cronograma del proyecto	75
4.3.1	Planificación de la gestión del cronograma	76
4.3.2	Definir las actividades.....	77
4.3.3	Secuenciar actividades y estimar la duración de las actividades	80
4.3.4	Desarrollar el cronograma.....	84
4.3.5	Controlar el cronograma	88
4.4	Gestión de los costos del proyecto.....	90
4.4.1	Planificar la gestión de los costos.	90
4.4.2	Estimación de los costos	91
4.4.3	Determinar el presupuesto.	101
4.4.4	Controlar los costos.....	106
4.5	Planificar la gestión de la calidad	108
4.5.1	Plan de gestión de la calidad.....	108
4.5.2	Gestionar la calidad de proyecto.....	113
4.5.3	Controlar la calidad de proyecto	113
4.6	Planificar la gestión de los recursos.....	115
4.6.1	Planificar la gestión de los recursos.....	116
4.6.2	Estimar los recursos de las actividades	121
4.6.3	Controlar los recursos	125
4.7	Planificar las comunicaciones del proyecto.....	127
4.7.1	Planificar la gestión de las comunicaciones.....	127
4.8	Gestión de los riesgos del proyecto	133
4.8.1	Planificar la gestión de los riesgos.....	133
4.8.2	Identificar los riesgos del proyecto	138
4.8.3	Análisis cualitativo de los riesgos.....	139
4.8.4	Planificar la respuesta a los riesgos	146
4.9	Gestión de las adquisiciones	153
4.9.1	Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto.....	153
4.10	Gestión de los interesados del proyecto.....	159

4.10.1	Identificar a los interesados del proyecto.....	159
4.10.2	Planificar el involucramiento de los interesados	164
5	CONCLUSIONES	169
6	RECOMENDACIONES.....	172
7	BIBLIOGRAFÍA	173
8	ANEXOS	175
	Anexo 1: Acta (Chárter) del PFG	175
	Anexo 2: EDT del PFG.....	179
	Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	180

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa Niño de la Selva	7
Figura 2. Diseño básico del producto	8
Figura 3. Gráfico ciclo de vida predictivo.	10
Figura 4: Grupos de procesos y áreas de conocimiento.....	14
Figura 5: Flujo comercial con China 2007-2016	17
Figura 6: Ciclo Planear- Hacer- Actuar- Verificar.	19
Figura 7: Resumen de entradas, técnicas/herramientas y salidas del proceso: “Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto”	45
Figura 8: Resumen de entradas, técnicas/herramientas y salidas del proceso: “Monitorear y controlar el trabajo del proyecto”.	48
Figura 9: Resumen de entradas, técnicas/herramientas y salidas del proceso: “Realizar control integrado de cambios”.....	50
Figura 10: EDT del Proyecto Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.....	63
Figura 11: Cronograma del Proyecto Diseño, Producción y Comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.	88
Figura 12: Modelo de comunicación interactiva	128
Figura 13: Estructura de Desglose de Riesgos.....	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fuentes de información utilizadas	21
Tabla 2: Métodos de investigación utilizados.....	26
Tabla 3: Herramientas utilizadas	29
Tabla 4: Supuestos y restricciones	31
Tabla 5: Entregables	35
Tabla 6: Acta de Constitución del Proyecto	38
Tabla 7: Minuta de Reuniones	45
Tabla 8: Registro de Lecciones Aprendidas	46
Tabla 9: Registro de Incidentes.....	48
Tabla 10: Registro de Cambios.....	50
Tabla 11: Matriz Trazabilidad de Requisitos.....	56
Tabla 12: Enunciado del Alcance del Proyecto	60
Tabla 13: Diccionario de la EDT del Proyecto.....	64
Tabla 14: Aceptación de Entregables	73
Tabla 15: Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto	76
Tabla 16: Lista de Actividades del Proyecto	78
Tabla 17: Secuenciación y Estimación de Actividades del Proyecto	81
Tabla 18: Plan de Gestión de los Costos del Proyecto.....	91
Tabla 19: Estimación de Costos de las Actividades del Proyecto	92
Tabla 20: Línea Base de Costos.....	102
Tabla 21: Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto.....	110
Tabla 22: Métricas de Calidad del Proyecto	112
Tabla 23: Proceso de Mejora Continua.....	112
Tabla 24: Plan de Gestión de los Recursos.....	117
Tabla 25: Diagrama RACI.....	118
Tabla 26: Requisitos Recursos por Actividades del Proyecto.	121
Tabla 27: Plan de Comunicaciones del Proyecto.....	129
Tabla 28: Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	136
Tabla 29: Matriz del Probabilidad/Impacto	138
Tabla 30: Registro de Riesgos del Proyecto	140
Tabla 31: Estrategias para Riesgos y Oportunidades.....	147
Tabla 32: Plan de Acción para los Riesgos y Oportunidades del Proyecto.	147
Tabla 33: Plan de Adquisiciones del Proyecto	155
Tabla 34: Enunciados de Trabajo para las Adquisiciones del Proyecto	156
Tabla 35: Registro de Involucrados	161
Tabla 36: Plan de Involucramiento de los Interesados del Proyecto	165

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- **EDT.** Estructura de Desglose de Trabajo.
- **Guía del PMBOK®.** Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (A Guide to the Project Management Body of Knowledge).
- **NdIS:** Niño de la Selva.
- **PFG.** Proyecto Final de Graduación
- **PMI.** Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute).
- **RS:** Redes Sociales
- **UCI.** Universidad para la Cooperación internacional.

RESUMEN EJECUTIVO

Niño de la Selva es un emprendimiento familiar que surge con el objetivo de ofrecer al mercado, extranjero y local, souvenirs de Costa Rica para niños, y así variar la oferta actual de las tiendas de souvenirs. La línea de souvenirs consiste en juguetes con fines didácticos, visualmente atractivos, y que están destinados para niños entre los 12 meses a los 10 años. El diseño de los juguetes estará a cargo de diseñadores nacionales, la producción se realizará mayoritariamente en China, y serán comercializados en tiendas de souvenirs localizadas en diferentes puntos del país, y por medio de un landing page, enlazado a la página web del negocio.

El proyecto se ha iniciado sin una planificación y documentación previa, por lo que la implementación del proyecto se pausó hasta que se concluya el desarrollo del plan de gestión. Dado que el desarrollo del PFG es un proceso guiado, ambos fundadores lo vieron como una oportunidad de tener mayor claridad en la elaboración de los planes de gestión subsidiarios que conforman el plan de gestión del proyecto. Esto ayudará a evitar realizar pobremente, o no realizar, el plan de gestión del proyecto, y que resulte en ineficiencia e ineficacia durante los siguientes procesos de implementación, monitoreo, control y cierre del proyecto.

El plan de gestión de proyecto se desarrolló para definir una planificación de referencia para todo el trabajo que implicaría el proyecto, y la manera en que se realizará una vez que la implementación del proyecto se retome. Se espera que, con los resultados de este trabajo final de graduación, el emprendimiento Niño de la Selva pueda aumentar las posibilidades de implementar este proyecto exitosamente. Algunos de los beneficios que se esperan al implementar el proyecto, luego de haber completado el plan de gestión con los planes subsidiarios, líneas bases y otros documentos y entregables adicionales son: realizar solo el trabajo que sea necesario y así optimizar el uso de recursos del proyecto; evitar el retraso de actividades y del cierre del proyecto; no sufrir de sobrecostos durante la implementación del proyecto; tener procesos para asegurar la calidad y que los entregables finales sean entregados según los estándares definidos; presentar la información relevante oportunamente a los diferentes interesados del proyecto y así asegurar su involucramiento; lograr la mitigación de riesgos y el mejor manejo de problemas o conflictos; asegurar las mejores opciones de adquisición, tomando en cuenta la relación de calidad/precio; documentar la planificación, para luego evaluar más fácilmente el proyecto y su desempeño; y obtener lecciones aprendidas para los siguientes productos a diseñar, producir y comercializar por Niño de la Selva.

El objetivo general de este proyecto final de graduación fue elaborar un plan de gestión del proyecto para el diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños a vender por el negocio Niño de la Selva, con el fin de definir las bases del trabajo necesario para implementar, monitorear, controlar y cerrar el proyecto, tomando en cuenta las buenas prácticas definidas en la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2017). Los objetivos específicos fueron: elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para coordinar los procesos y actividades requeridas para la dirección de proyecto; desarrollar el plan de gestión del alcance, para definir el alcance del proyecto, y como este será desarrollado, monitoreado y controlado para asegurar que se realice solo el trabajo que es definido como necesario para el éxito del proyecto; desarrollar el plan de gestión del cronograma para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma de las actividades necesarias para desarrollar el proyecto; elaborar el plan de gestión de los costos para establecer cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos; realizar el plan de gestión de la calidad para establecer los estándares de calidad necesarios para la implementación del proyecto; elaborar el plan de gestión de los recursos para guiar la categorización, asignación, y

gestión de los recursos del proyecto, desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para establecer cómo, cuándo y por qué medio se gestionará y se difundirá la información del proyecto; elaborar el plan de gestión de los riesgos para definir como se identificarán los riesgos y se gestionarán sus ocurrencias; elaborar el plan de gestión de las adquisiciones para definir como se adquirirán los bienes y servicios externos; elaborar el plan de involucramiento de los interesados para la identificación de los interesados, sus intereses e impacto en el proyecto, y las acciones para involucrarlos efectivamente durante la ejecución del proyecto.

Las metodologías de investigación empleadas para lograr los resultados fueron el método analítico-sintético y el método deductivo. Diferentes fuentes de información fueron utilizadas, sin embargo, al ser el desarrollo de un plan de gestión de proyecto el objetivo principal de este trabajo, la fuente de información principal fue la *Guía del PMBOK*[®] (PMI, 2017) y los testimonios de expertos en gestión de proyecto, emprendimientos, importación y comercialización de productos. Algunas de las herramientas y técnicas que se utilizaron, para el desarrollo de los entregables vinculados a cada objetivo específico del PFG, fueron MS Project, listas de verificación, tormentas de ideas, reuniones, entrevistas, descomposición de elementos, análisis de datos y matrices.

Una vez terminado el desarrollo del plan de gestión se puede concluir que el proyecto es viable realizarlo con el presupuesto asignado, con los recursos materiales y humanos disponibles y por medio de las adquisiciones de servicios profesionales. El manejo adecuado de las comunicaciones, adquisiciones y contratos y el involucramiento de los interesados son aspectos fundamentales para cumplir con los objetivos del proyecto. Se concluyó también, que es necesario dar un constante seguimiento a las actividades que forman parte de la ruta crítica en términos de cronograma y alcance, para asegurar que el proyecto no se prolongue más de lo necesario y que no resulte en sobrecostos por realizar trabajo fuera del alcance establecido. Además, se identifica que, factores claves para cumplir con las métricas de calidad del producto y de la gestión del proyecto son: la planificación del proyecto, la comunicación de los requisitos con el/la diseñador(a), la comunicación con los fabricantes, las relaciones de largo plazo con los proveedores de servicios, las lecciones aprendidas del proyecto, la durabilidad del producto y el paquete del producto. Asimismo, se señala que los insumos generados en las entrevistas con los expertos en temas de comercialización e importación fueron fundamentales para la planificación del proyecto, especialmente en las estimaciones de duración y costos de las actividades del proyecto. Se menciona, además, que el involucramiento de los interesados, la comunicación efectiva de los requisitos, la utilización de herramientas tecnológicas, la utilización y actualización de los documentos del proyecto y la definición clara de los términos de contratos y adquisiciones son las respuestas que mitigarán la mayoría de los riesgos del proyecto. Por último, se concluye que se deberá explorar la posibilidad de nuevos juguetes que puedan ser fabricados en Costa Rica y se deberá trabajar en aumentar la popularidad de la marca, por medio de la página web, redes sociales y sacando nuevos productos al mercado, para poder evitar los riesgos comerciales identificados.

Las recomendaciones que se realizan están dirigidas a los fundadores del proyecto, y están relacionadas a realizar una implementación del proyecto siguiendo el plan de gestión desarrollado. Se recomienda, además, desarrollar relaciones de largo plazo con proveedores de servicios y las tiendas externas, optar por capacitaciones en habilidad blandas y herramientas de ventas y mercadeo. Finalmente, se recomienda empezar con el proceso de registrarse como Pyme.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Niño de la Selva es un emprendimiento familiar que surge con el objetivo de ofrecer al mercado extranjero y local souvenirs de Costa Rica para niños. La línea de souvenirs consiste en juguetes con fines didácticos, visualmente atractivos, que están destinados para niños con edades entre los 12 meses a los 10 años. Con este trabajo final de graduación, lo que se espera es realizar el plan de gestión de proyecto para el diseño, producción y comercialización del primer producto que salga al mercado, tomando en cuenta las mejores prácticas sugeridas por la *Guía del PMBOK*[®]. Los fundadores del negocio están conscientes de que, con una completa planificación del proyecto, este tendrá mayores posibilidades de éxito. Es por esto que el resultado de este PFG es tan importante, especialmente para esta experiencia en el desarrollo del primer producto. Actualmente, el proyecto se ha iniciado sin una planificación y documentación previa, por lo que se decidió pausar la implementación del proyecto hasta que se haya concluido con el plan de gestión. Con respecto a las actividades del proyecto, se ha avanzado en la escogencia del primer producto para sacar al mercado, en la búsqueda, evaluación y selección del diseñador (a) y en la búsqueda, evaluación y selección del proveedor para la fabricación del producto en China. Sin embargo, no se ha contemplado la planificación para la logística de la importación de China a Costa Rica por contenedor del producto (aproximadamente 500 unidades del producto), el trámite aduanal en Costa Rica, el bodegaje y control de inventarios, y las cadenas de distribución y venta del producto. Aparte, se quisiera hacer un proceso postventa de retroalimentación y servicio al cliente, con el fin de generar más oportunidades de venta en el futuro con los mismos clientes, y descubrir oportunidades para la mejora continua de los productos.

Con respecto a formalizar el negocio, que está fuera del alcance de este proyecto, la empresa cuenta con personería jurídica y la sociedad está debidamente inscrita en el Registro Público. La marca “Niño de la Selva” está todavía en el proceso de inscripción en el Registro Público de Costa Rica, y se anticipa su aprobación para noviembre (luego del edicto ser publicado en La Gaceta tres veces consecutivas).

1.2 Problemática

La problemática por solucionar es la necesidad de hacer una correcta planificación del proyecto para aumentar las posibilidades de éxito en su implementación. Dado que el desarrollo del PFG es un proceso guiado, ambos fundadores lo vieron como una oportunidad de tener mayor claridad en la elaboración de los planes de gestión de las áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos.

Realizar pobremente o no realizar el plan de gestión del proyecto, incluyendo los planes subsidiarios y las líneas base de alcance, cronograma y costo, puede resultar en ineficiencia e ineficacia durante los siguientes procesos de implementación, monitoreo, control y cierre del proyecto. En términos más específicos, la ausencia de una planificación de referencia que defina cómo se realizará el trabajo del proyecto puede resultar en sobrecostos, retrasos en el cronograma, expansión del alcance, incompleta identificación de requisitos, calidad deficiente de los entregables, insatisfacción de los involucrados y, por ende, el incumplimiento de los objetivos del proyecto.

1.3 Justificación del proyecto

Este proyecto nace como una iniciativa de suplir la demanda identificada de souvenirs para niños, ya que la oferta actual en Costa Rica es muy básica para este nicho. Dado que los fundadores del negocio están familiarizados con la administración de proyectos, se quiere planificar el desarrollo del primer producto por sacar al mercado, considerando las áreas de conocimiento de esta disciplina, establecidas en la *Guía del PMBOK*[®] (PMI, 2017). El plan de gestión del proyecto se desarrollará para definir una planificación de referencia para todo el trabajo que implica el proyecto y la manera en que se realizará cuando el mismo se implemente. Se espera que, con los resultados de este trabajo final de graduación, el negocio Niño de la Selva pueda aumentar las posibilidades de implementar este proyecto exitosamente. Los beneficios que se esperan al implementar el proyecto, luego de haber completado el plan de gestión con los planes subsidiarios, líneas bases y otros documentos adicionales, son múltiples. En resumen, lo que se espera es:

- Realizar sólo el trabajo que sea necesario y así optimizar el uso de recursos del proyecto.
- Evitar el retraso de actividades y del cierre del proyecto.
- No sufrir sobrecostos durante la implementación del proyecto.
- Tener procesos para asegurar la calidad y que los entregables finales cumplan con los estándares de calidad necesarios.
- Presentar la información relevante oportunamente a los diferentes interesados del proyecto y así asegurar su involucramiento.
- Mitigación de riesgos y mejor manejo de problemas o conflictos.
- Asegurar las mejores opciones de adquisición tomando en cuenta la relación de calidad/precio.

- Tener referencias de lo planeado para poder evaluar más fácilmente el avance del proyecto y su desempeño.
- Tener lecciones aprendidas para los siguientes productos por diseñar, producir y comercializar por Niño de la Selva.

1.4 Objetivo general

Elaborar un plan de gestión del proyecto para el diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños a vender por el negocio Niño de la Selva, con el fin de definir las bases del trabajo necesario para implementar, monitorear, controlar y cerrar el proyecto, tomando en cuenta las buenas prácticas definidas en la *Guía del PMBOK*[®] (PMI, 2017).

1.5 Objetivos específicos

1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para coordinar los procesos y actividades requeridas para la dirección de proyecto.
2. Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir el alcance del proyecto, y cómo este será desarrollado, monitoreado y controlado, para asegurar que se realice sólo el trabajo que es definido como necesario para el éxito del proyecto.
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma para establecer, monitorear y controlar el cronograma de las actividades necesarias para desarrollar el proyecto.
4. Elaborar el plan de gestión de los costos para establecer cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos.
5. Realizar el plan de gestión de la calidad para establecer los estándares de calidad necesarios para la implementación del proyecto.

6. Elaborar el plan de gestión de los recursos para guiar la categorización, asignación, y gestión de los recursos del proyecto.
7. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para establecer cómo, cuándo y por qué medio se gestionará y se difundirá la información del proyecto.
8. Elaborar el plan de gestión de los riesgos para definir como se identificarán los riesgos y se gestionarán sus ocurrencias.
9. Elaborar el plan de gestión de las adquisiciones para definir como se adquirirán los bienes y servicios externos.
10. Elaborar el plan de involucramiento de los interesados para la identificación de los interesados, sus intereses e impacto en el proyecto, y las acciones para involucrarlos efectivamente durante la ejecución del proyecto.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución.

Niño de la Selva es un emprendimiento familiar que nace en el 2019, con la finalidad de variar la oferta actual en Costa Rica de los souvenirs para niños. Actualmente, en el emprendimiento trabajan parcialmente dos personas (sus fundadores) y no se cuenta con un establecimiento físico. Con respecto a la formalización del negocio, la sociedad está debidamente inscrita en el Registro Público, con el número de cédula jurídica 3-102-785949 y los fundadores actualmente se encuentran en el proceso de inscribir la marca en el Registro Público de Costa Rica.

2.1.2 Misión y visión.

- Misión

Crear souvenirs llamativos, funcionales y duraderos que recuerden a los niños y niñas la espectacular fauna y flora que representa a Costa Rica.

- Visión

Ser el vendedor mas relevante a nivel nacional e internacional de souvenirs para niños inspirados en la flora y fauna de Costa Rica.

Abrams (2014) afirma que las mejores y más efectivas misiones no son simples palabras vacias, sino principios y objetivos que guíen todos los demás aspectos y actividades del negocio (p.69).

Para este emprendimiento, crear souvenirs que sean duraderos, los cuales sean funcionales para diferentes edades, y que representen nuestra distintiva flora y fauna, es especialmente importante. Para esto es necesario asegurar la calidad en el diseño y producción de los artículos, estar al tanto de proveedores y sus estándares de calidad, asegurar el involucramiento de

interesados, asegurar una comunicación efectiva, entre otros. Estos aspectos serán de especial interés para el desarrollo del plan de gestión del proyecto. Con respecto a la visión, para cumplirla es necesario realizar una planificación completa de cada uno de los proyectos a desarrollar por Niño de la Selva, para lograr ser un proveedor eficiente y efectivo con los demás negocios con los que se trabaje.

2.1.3 Estructura organizativa.

La estructura organizativa que se propone para este emprendimiento es la siguiente:

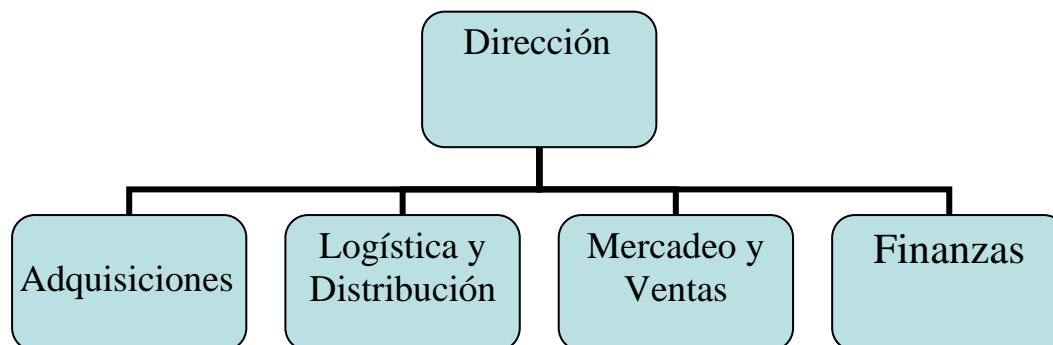


Figura 1. Estructura Organizativa Niño de la Selva

Fuente: La autora

Actualmente, dos personas trabajan parcialmente en el negocio (los fundadores), y no hay personal contratado. Esto tiene que ser tomado en cuenta especialmente en el cronograma, en los recursos humanos disponibles para la ejecución del proyecto y en las adquisiciones que se concretarán para realizar el trabajo necesario del proyecto.

2.1.4 Productos que ofrece.

Este PFG se basa en el diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños que quiere ofrecer Niño de la Selva. El producto es un juguete compuesto de bloques de diferentes

dimensiones, los cuales pueden ser anidados o apilados un bloque sobre el otro. El producto tiene 7 bloques. En cada cara de cada bloque hay diferentes diseños que representan la flora y fauna de Costa Rica. Tres lados (donde se integran 21 cuadrantes), al ser apilados de manera correcta, forman un rompecabezas con el diseño, mientras que los otros dos lados muestran animales y pájaros de Costa Rica. El producto está destinado para bebés de 18 meses hasta niños de cuatro años, aproximadamente. Una imagen preliminar del producto se detalla a continuación:

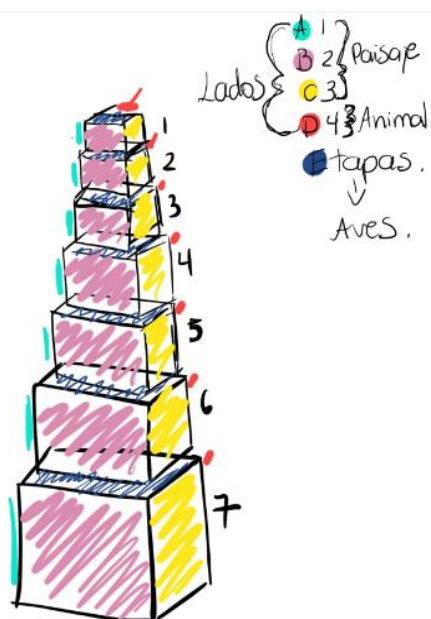


Figura 2. Diseño básico del producto

Fuente: Ilustración hecha por la diseñadora seleccionada para crear las imágenes del producto.

El producto será diseñado por una persona costarricense, profesional en diseño, será producido en China, y será distribuido en varias tiendas de souvenirs y jugueterías de Costa Rica y vendido en el landing page del producto.

2.2 Teoría de administración de proyectos

Cada día, más empresas logran comprender que la manera más eficiente para desarrollar los objetivos estratégicos de la organización (sin importar su tamaño) es por medio de la ejecución de proyectos. Niño de la Selva quiere crear, desde un inicio, una cultura en el negocio donde se adopte, valore y utilice la administración de proyectos.

2.2.1 Proyecto.

De acuerdo con el PMI (2017) “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 4). Varios motivos pueden incentivar a una empresa a iniciar proyectos. Lledó (2017) menciona los siguientes ejemplos: “aprovechar una oportunidad de mercado, resolver un problema, adaptarse a un cambio de legislación, solicitud de un cliente, mitigar una amenaza potencial...” (p. 26).

Durante la maestría, hemos aprendido que hay varios elementos que caracterizan a los proyectos, por ejemplo, ser temporales (tienen una inicio y fin establecidos), el producto, servicio o resultado es único, impulsan el cambio en las organizaciones, se ven afectados por la incertidumbre, entre otros.

2.2.2 Administración de proyectos.

Los proyectos deberían desarrollarse tomando en cuenta las buenas prácticas de la administración de proyectos, la cual es una disciplina que tiene como fin la ejecución de proyectos de la manera más eficaz y eficiente. Es definida por el PMI (2017) como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p.10). Además, el PMI (2017) indica:

La administración de proyectos debe considerarse como una competencia estratégica, ya que permite: ligar los resultados del proyecto a los objetivos del negocio, competir de manera más eficaz en sus mercados, sustentar a la organización y responder al impacto de los cambios en el entorno del negocio sobre los proyectos mediante el ajuste adecuado de los planes para la dirección del proyecto (p.11).

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.

El proyecto que se utiliza para este PFG tiene un ciclo de vida predictivo. De acuerdo con el PMI (2017) “en el ciclo de vida predictivo, el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en fases tempranas del ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente” (p.19). En el siguiente gráfico, se puede evidenciar que en la fase intermedia del ciclo de vida (planificación y ejecución) es donde se utilizan más recursos y donde hay más costos asociados.

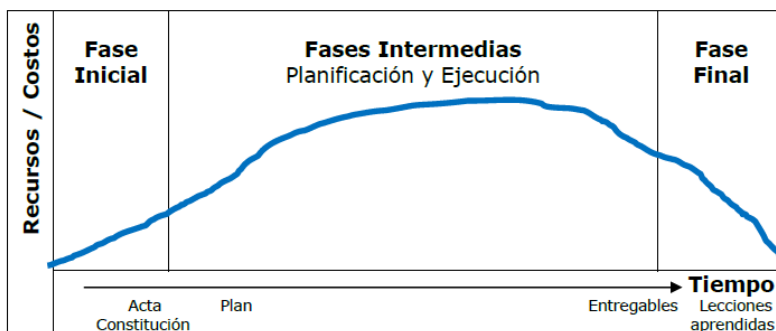


Figura 3. Gráfico ciclo de vida predictivo.

Fuente: (Lledó, 2017).

2.2.4 Procesos en la administración de proyectos.

Los grupos de procesos de la administración de proyectos son: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. De acuerdo con el PMI (2017) “un grupo de procesos es un agrupamiento lógico de los procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto”. A continuación, se detalla cada uno de los grupos de procesos, de acuerdo con el PMI (2017):

- Grupo de procesos de inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de procesos de planificación: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de procesos de ejecución: procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- Grupo de procesos del monitoreo y control: procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar, regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de procesos de cierre: procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto (p.23).

Durante el desarrollo de este PFG, se abarcarán solamente los grupos de procesos de inicio y planificación. En el grupo de procesos de inicio, el entregable más importante que se desarrollará es el acta de constitución del proyecto, el cual el PMI (2017) define como “un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la

organización a las actividades del proyecto” (p.81). En el grupo de procesos de planificación, el entregable más importante que se desarrollará es el plan para la gestión del proyecto que, de acuerdo con el PMI (2017) “es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado, y cerrado. Integra y consolida todos los planes de gestión y líneas base subsidiarias y demás información necesaria para dirigir el proyecto” (p.86).

2.2.5 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos

La administración de proyectos también categoriza los procesos por áreas de conocimiento. El PMI (2017) describe un área de conocimiento como “un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describen en términos de procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (p.23). En total son 10 áreas de conocimiento. A continuación, se describen brevemente, según el PMI (2017):

- Gestión de la integración del proyecto: incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
- Gestión del alcance del proyecto: incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- Gestión del cronograma del proyecto: incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- Gestión de los costos del proyecto: incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

- Gestión de la calidad del proyecto: incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- Gestión de los recursos del proyecto: incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto: incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- Gestión de los riesgos del proyecto: incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto: incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
- Gestión de los interesados del proyecto: incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectadas por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (pp. 24-25).

En la figura siguiente, se puede evidenciar como los grupos de proceso y las áreas de conocimiento se relacionan:

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 4: Grupos de procesos y áreas de conocimiento

Fuente (PMI, 2017)

2.3 Otros conceptos de interés

2.3.1 Oportunidades de emprendimiento

Niño de la Selva es el resultado de una oportunidad de emprendimiento disponible en el mercado de Costa Rica y, en el futuro, internacionalmente. De acuerdo con Green (2015), las oportunidades de emprendimiento requieren el descubrimiento de nuevas relaciones e interacciones en el mercado que son inciertas y dinámicas (p.8). Este es un ejemplo de la importancia que tendrá el plan de gestión de riesgos, que ayudará a este emprendimiento con la identificación, categorización y gestión de las incertidumbres que puedan afectar al proyecto y explotar las que puedan beneficiarlo.

2.3.2 Planeamiento estratégico

Planeamiento estratégico son esas decisiones claves que van a determinar si un negocio cumple sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con Lafley & Martin (2013), “estrategias son una gama de opciones integradas que permiten posicionar al negocio en su industria para crear una ventaja sostenible y de valor superior en relación con la competencia” (p.3). Los autores, además, mencionan que elementos que integran a las estrategias y que usualmente son confundidos con el término son la misión y visión, planes, tácticas o seguir buenas prácticas (Lafley & Martin, 2013).

2.3.3 Proveedores

De acuerdo con Badilla et al (2003), los proveedores son “compañías e individuos que proporcionan recursos necesarios para que compañías y competidores produzcan bienes y servicios” (p.4). Además, Badilla et al (2003) menciona las siguientes estrategias para seleccionar proveedores: “cuestionar a distintos proveedores, la determinación del precio y el plazo de entrega de los materiales, la responsabilidad ante pérdidas o daños que se puedan

producir en el transcurso del traslado y la calidad de sus materiales” (pp.8-9). Niño de la Selva va a tener que desarrollar muchas actividades del proyecto en conjunto con proveedores, tanto en la fase de diseño y en la producción, como en la distribución y comercialización de los productos. En lo que respecta a la relación con proveedores, es mejor no depender de sólo un proveedor o distribuidor, ya que el futuro financiero del negocio va a ser muy vulnerable si le fallaran. Al mismo tiempo, se debe intentar tener una excelente relación con cada proveedor y ojalá tener una relación ganar-ganar con estos interesados (Abrams, 2014).

2.3.4 Importaciones

De acuerdo con Durán y Álvarez (2008) las importaciones son:

El conjunto de bienes y servicios comprados por los residentes de una economía a los residentes de otra economía... últimamente las empresas son más internacionalizadas que antes, y la producción se distribuye en varias localizaciones geográficas dentro y fuera de las fronteras nacionales (p.10).

Niño de la Selva va a importar desde China los productos que piensa comercializar en Costa Rica. El número de importaciones en nuestro país desde China va en crecimiento, como se puede evidenciar en la siguiente figura:

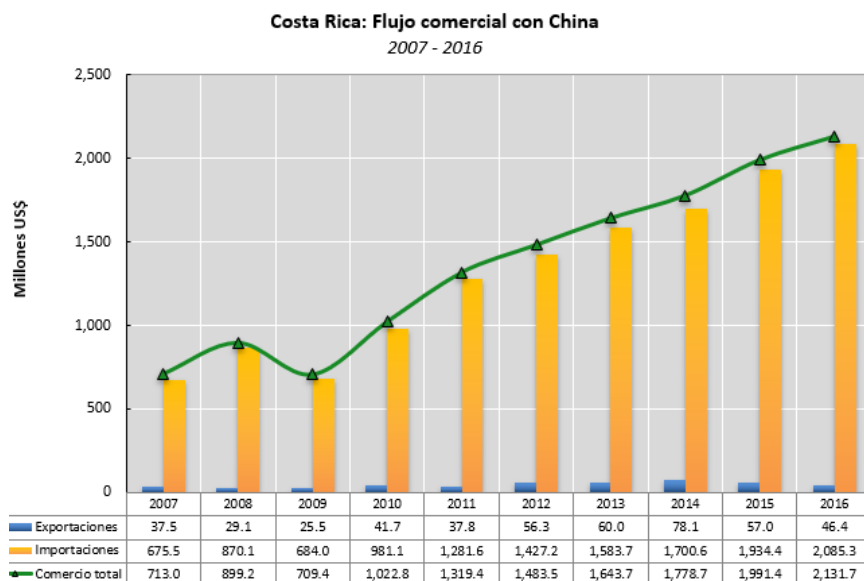


Figura 5: Flujo comercial con China 2007-2016

Fuente: (COMEX, 2017)

2.3.5 Tratado de libre comercio

De acuerdo con COMEX (2003):

Un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo internacional entre dos o más países o Partes, cuyo objetivo principal es establecer reglas comunes para normar la relación comercial entre ellos. Con ese propósito, los TLC suelen incorporar reglas en materia de comercio de bienes, comercio de servicios, inversión, propiedad intelectual, mecanismos de defensa comercial y, de la mayor importancia, solución de controversias. En algunos tratados recientes, se incluyen también ciertas disposiciones en materia laboral y ambiental. Uno de los objetivos más relevantes en estos acuerdos comerciales es acordar un programa mediante el cual cada Parte se compromete a ir reduciendo paulatinamente a la otra Parte los impuestos a la importación o aranceles de sus productos, a lo largo de un período de tiempo determinado que suele ser cercano a los 10 años. Al cumplirse este plazo, los productos importados de cada Parte ingresarán al territorio nacional de la otra Parte sin pagar esos impuestos (pp.1-2).

Niño de la Selva espera tener la posibilidad de exoneración de impuestos en los productos que importará de China, gracias al Tratado de Libre Comercio que se firmó con este país en el 2010.

2.3.5 Mejora continua de productos/ procesos

La mejora continua de los productos y procesos es un elemento importante que Niño de la Selva quiere también integrar en su cultura organizacional. Con esto, lo que se busca es que el negocio esté en constante mejora de sus productos de acuerdo con las necesidades y expectativas del mercado y, también, que sus procesos no queden estáticos, sino que se consideren siempre las lecciones aprendidas para el mejoramiento de estos y, de esa manera, adaptarse al entorno cambiante y competitivo de los negocios. (Rose, 2014) indica que hay elementos que son esenciales para aplicar la mejora continua en los proyectos. El primero es la comunicación, dentro del equipo, con los proveedores e interesados. El segundo es la acción correctiva, pero aparte de corregir errores, el equipo del proyecto debe identificar las causas de los problemas para la prevención de que ocurran nuevamente. El tercero es actuar ante las oportunidades, uno de los métodos más utilizados es el de planear, hacer, verificar y actuar, el cual se ilustra a continuación.

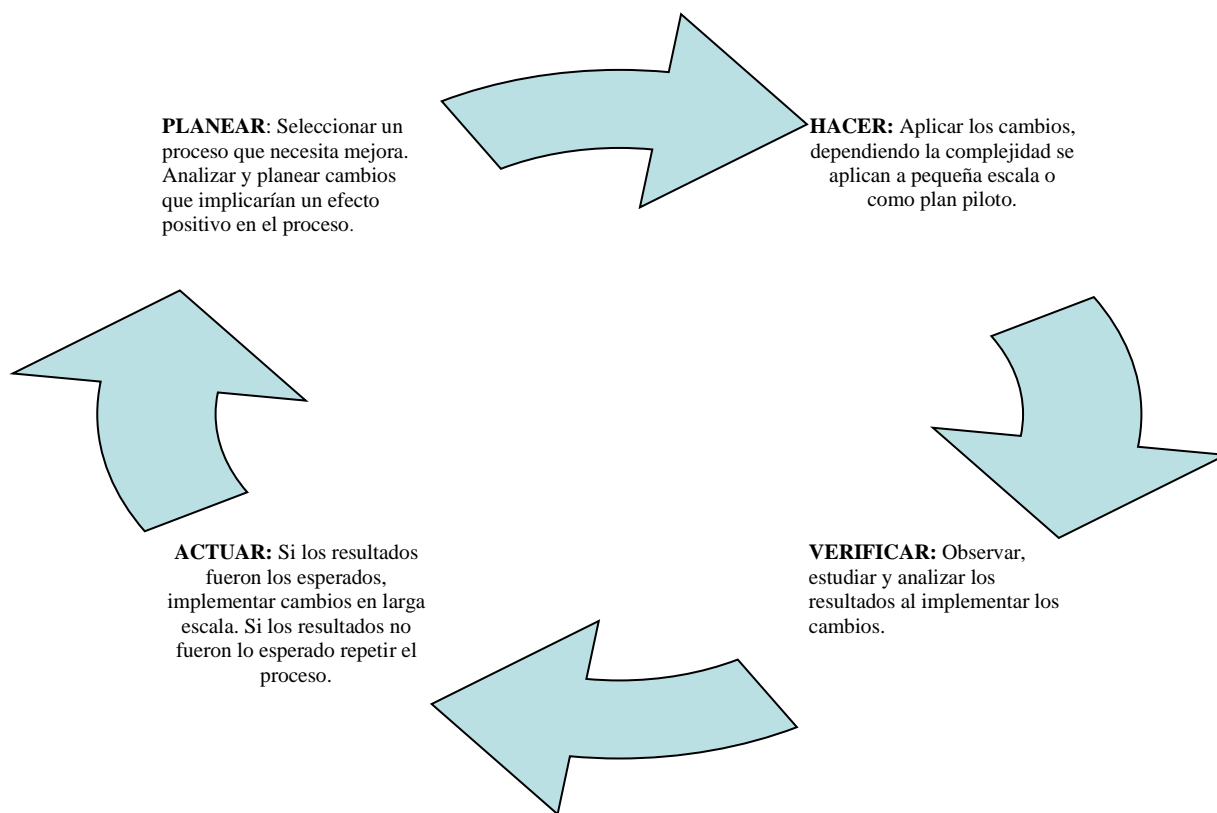


Figura 6: Ciclo Planear- Hacer- Actuar- Verificar.

Fuente: La autora. Basado en (Rose, 2014)

3 MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se detallarán las fuentes de información utilizadas y los métodos de investigación que se aplicarán durante el desarrollo del PFG. Además, se detallarán las herramientas y técnicas que se utilizarán para desarrollar los entregables necesarios para el plan de gestión y, por último, se especificarán los entregables que se desarrollarán de acuerdo con los objetivos específicos definidos para este trabajo.

3.1 Fuentes de información

De acuerdo con Maranto y González (2015), una fuente de información es: “todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información” (p.2). En esta sección se definirá qué son las fuentes primarias y secundarias y cuáles serán utilizadas durante el desarrollo del PFG.

3.1.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias son definidas por Hernández, Fernández y Baptista (2010) de la siguiente manera:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes... Las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares (pp. 53-57).

En este PFG las fuentes primarias a utilizar son libros, artículos, reportes de proyectos y testimonios de expertos en temas de importación, comercialización, administración de proyectos, etc.

3.1.2 Fuentes secundarias.

De acuerdo con Maranto y González (2015), las fuentes secundarias “son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El acceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria” (p.3).

Fuentes secundarias que se utilizarán en este PFG son cuadros estadísticos, artículos en línea y periodísticos, trabajos universitarios, etc.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en la

Tabla 1:

Tabla 1: *Fuentes de información utilizadas*

Objetivos	Fuentes de información Primarias	Fuentes de información Secundarias
1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para coordinar los procesos y actividades requeridas para la dirección de proyecto.	Testimonios de expertos en gestión de proyectos que laboran para la Universidad para la Cooperación Internacional, así como de expertos en el inicio de un emprendimiento, en la importación de productos de China y en ventas y distribución de productos.	<i>Guía del PMBOK</i> [®] (PMI, 2017), Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).
2. Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir el alcance del proyecto, y cómo este será desarrollado, monitoreado y controlado, para asegurar que se realice solo el trabajo que es definido como necesario para el éxito del proyecto.	Fundadores de la empresa. Testimonios de expertos en gestión de proyectos que laboran para la Universidad para la Cooperación Internacional, así como de expertos en el inicio de un emprendimiento, en la importación de productos de China y en ventas y distribución de productos.	<i>Guía del PMBOK</i> [®] (PMI, 2017), Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017), Practice Standard for Work Breakdown Structures (PMI, 2016).

Objetivos	Fuentes de información Primarias	Fuentes de información Secundarias
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma para establecer, monitorear y controlar el cronograma de las actividades necesarias para desarrollar el proyecto.	Fundadores de la empresa. Testimonios de expertos en gestión de proyectos que laboran para la Universidad para la Cooperación Internacional, así como de expertos en el inicio de un emprendimiento, en la importación de productos de China y en ventas y distribución de productos.	<i>Guía del PMBOK®</i> (PMI, 2017), Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).
4. Elaborar el plan de gestión de los costos para establecer cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos.	Fundadores de la empresa. Testimonios de expertos en gestión de proyectos que laboran para la Universidad para la Cooperación Internacional, así como de expertos en el inicio de un emprendimiento, en la importación de productos de China y en ventas y distribución de productos.	<i>Guía del PMBOK®</i> (PMI, 2017), Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).
5. Realizar el plan de gestión de la calidad para establecer los estándares de calidad necesarios para la implementación del proyecto.	Fundadores de la empresa. Testimonios de expertos en gestión de proyectos que laboran para la Universidad para la Cooperación Internacional, así como de expertos en el inicio de un emprendimiento, en la importación de productos de China y en ventas y distribución de productos.	<i>Guía del PMBOK®</i> (PMI, 2017), Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017), Project Quality Management: Why, What and How (Rose, 2014).
6. Elaborar el plan de gestión de los recursos para guiar la categorización, asignación, y gestión de los recursos del proyecto.	Fundadores de la empresa. Testimonios de expertos en gestión de proyectos que laboran para la Universidad para la Cooperación Internacional, así como de expertos en el inicio de un	<i>Guía del PMBOK®</i> (PMI, 2017), Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).

Objetivos	Fuentes de información Primarias	Fuentes de información Secundarias
7. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para establecer cómo, cuándo y por qué medio se gestionará y se difundirá la información del proyecto.	<p>emprendimiento, en la importación de productos de China y en ventas y distribución de productos.</p> <p>Fundadores de la empresa</p> <p>Testimonios de expertos en gestión de proyectos que laboran para la Universidad para la Cooperación Internacional, así como de expertos en el inicio de un emprendimiento, en la importación de productos de China y en ventas y distribución de productos.</p>	<p><i>Guía del PMBOK®</i> (PMI, 2017), Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).</p>
8. Elaborar el plan de gestión de los riesgos para definir como se identificarán los riesgos y se gestionarán sus ocurrencias.	<p>Fundadores de la empresa</p> <p>Testimonios de expertos en gestión de proyectos que laboran para la Universidad para la Cooperación Internacional, así como de expertos en el inicio de un emprendimiento, en la importación de productos de China y en ventas y distribución de productos.</p>	<p><i>Guía del PMBOK®</i> (PMI, 2017), Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017), Project Risk Management: The Most Important Methods and Tools for Successful Projects (Wanner, 2013)</p>
9. Elaborar el plan de gestión de las adquisiciones para definir como se adquirirán bienes y servicios externos.	<p>Fundadores de la empresa</p> <p>Testimonios de expertos en gestión de proyectos que laboran para la Universidad para la Cooperación Internacional, así como de expertos en el inicio de un emprendimiento, en la importación de productos de China y en ventas y distribución de productos.</p>	<p><i>Guía del PMBOK®</i> (PMI, 2017), Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).</p>

Objetivos	Fuentes de información Primarias	Fuentes de información Secundarias
10. Elaborar el plan de involucramiento de los interesados para la identificación de los interesados, sus intereses e impacto en el proyecto, y las acciones para involucrarlos efectivamente durante la ejecución del proyecto.	Fundadores de la empresa Testimonios de expertos en gestión de proyectos que laboran para la Universidad para la Cooperación Internacional, así como de expertos en el inicio de un emprendimiento, en la importación de productos de China y en ventas y distribución de productos. Fundadores de la empresa.	<i>Guía del PMBOK®</i> (PMI, 2017), <i>Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso</i> (Lledó, 2017).

(Fuente: Autoría propia).

3.2 Métodos de investigación

De acuerdo con Ruiz (2006):

En el proceso de la investigación científica se utilizan diversos métodos y técnicas según la ciencia particular de que se trate y de acuerdo con las características concretas del objeto de estudio. Existen, sin embargo, métodos que pueden considerarse generales para todas las ramas de la ciencia en tanto que son procedimientos que se aplican en las distintas etapas del proceso de investigación con mayor o menor énfasis, según el momento en que éste se desarrolle. Estos métodos son el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción (pp.127-128).

3.2.1 Método analítico

Ruiz (2006) define al método analítico como:

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los

efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (p.128).

De esta manera, con este método lo que se propone es analizar o estudiar “un todo” en pequeñas partes, esto nos dará más alcance de comprender los elementos individuales y las relaciones entre sí. Este método se podría utilizar en este PFG para descomponer la información disponible del proyecto en insumos o entradas para el desarrollo de los diferentes planes de gestión necesarios para completar el proyecto exitosamente.

3.2.2 Método sintético

Ruiz (2006) define al método sintético como:

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades (p.129).

Una vez comprendidos los elementos que integran el proyecto, después de la etapa de análisis, se puede construir el plan de gestión de proyecto integrando todos los entregables que se han desarrollado de cada plan de gestión de las diferentes áreas de conocimiento.

3.2.3 Método deductivo

Ruiz (2016) define el método deductivo como:

Es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares... En este proceso deductivo tiene que tomarse en cuenta la forma como se definen los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) y se realiza en varias etapas de intermediación que permite pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos (p.133).

Este método se aplicará, durante el desarrollo de este PFG, al realizar entregables y productos basándose en las buenas prácticas de la administración de proyectos, en lecciones aprendidas de proyectos similares y al consultar el juicio de expertos.

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2: *Métodos de investigación utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Método Analítico-Sintético	Método deductivo
1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para coordinar los procesos y actividades requeridas para la dirección de proyecto.	Se integran todos los elementos del proyecto para determinar cómo identificar, definir, unificar y coordinar los procesos y actividades para la dirección del proyecto.	Por medio de la observación o bien las referencias empíricas se pueden identificar buenas prácticas para desarrollar este objetivo.
2. Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir el alcance del proyecto, y cómo este será desarrollado, monitoreado y controlado, para	Se analiza toda la información disponible del proyecto para definir requisitos y el alcance de este.	Por medio de la observación o bien las referencias empíricas se pueden identificar buenas prácticas para desarrollar este objetivo.

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Método Analítico-Sintético	Método deductivo
asegurar que se realice solo el trabajo que es definido como necesario para el éxito del proyecto.		
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma para establecer, monitorear y controlar el cronograma de las actividades necesarias para desarrollar el proyecto.	Una vez definida la línea base del alcance está información se sintetiza en la lista de actividades y se determinan tiempos estimados para cada una de ellas.	Por medio de la observación o bien las referencias empíricas se pueden identificar buenas prácticas para desarrollar este objetivo.
4. Elaborar el plan de gestión de los costos para establecer cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos.	Una vez que se conocen las actividades requeridas para completar el proyecto, se sintetizan los costos por el desarrollo de estas actividades o entregables.	Por medio de la observación o bien las referencias empíricas se pueden identificar buenas prácticas para desarrollar este objetivo.
5. Realizar el plan de gestión de la calidad para establecer los estándares de calidad necesarios para la implementación del proyecto.	Se analiza toda la información disponible del proyecto para definir estándares de calidad necesarios para implementar el proyecto exitosamente.	Por medio de la observación o bien las referencias empíricas se pueden deducir parámetros de calidad que pueden ser utilizados para el proyecto.
6. Elaborar el plan de gestión de los recursos para guiar la categorización, asignación, y gestión de los recursos del proyecto.	Al conocer el alcance y las actividades necesarias para el proyecto se puede desarrollar el plan de gestión de los recursos.	Por medio de la observación o bien las referencias empíricas se pueden identificar buenas prácticas para desarrollar este objetivo.
7. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para establecer cómo, cuándo y por qué medio se gestionará y	Se analiza la información disponible del proyecto para identificar las comunicaciones requeridas en cada fase	Por medio de la observación o bien las referencias empíricas se pueden identificar buenas prácticas para desarrollar este objetivo.

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Método Analítico-Sintético	Método deductivo
se difundirá la información del proyecto.		
8. Elaborar el plan de gestión de los riesgos para definir como se identificarán los riesgos y se gestionarán sus ocurrencias.	Se analiza la información disponible del proyecto para identificar los riesgos que podrían estar afectando el proyecto.	Por medio de la observación o bien las referencias empíricas se pueden identificar buenas prácticas para desarrollar este objetivo.
9. Elaborar el plan de gestión de las adquisiciones para definir como se adquirirán bienes y servicios externos.	Al conocer el alcance y las actividades necesarias para el proyecto se pueden determinar las adquisiciones necesarias durante el proyecto.	Por medio de la observación o bien las referencias empíricas se pueden identificar buenas prácticas para desarrollar este objetivo.
10. Elaborar el plan de involucramiento de los interesados para la identificación de los interesados, sus intereses e impacto en el proyecto, y las acciones para involucrarlos efectivamente durante la ejecución del proyecto.	Se analiza la información disponible del proyecto para identificar los interesados.	

(Fuente: Autoría propia).

3.3 Herramientas

De acuerdo con el PMI (2017), la herramienta es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado (p.714). Un ejemplo de una herramienta es el MS Project que se utiliza para montar el cronograma del proyecto. Hay muchas herramientas que pueden ser utilizadas durante el proyecto, especialmente

para la planificación y monitoreo y control para el desarrollo de productos, insumos, entregables, etc. Lledó (2017) especifica que las herramientas nos sirven para procesar las entradas de cada proceso y así obtener las salidas (p.63).

En la Tabla 3, se definen las herramientas por utilizar para cada objetivo propuesto.

Tabla 3: *Herramientas utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para coordinar los procesos y actividades requeridas para la dirección de proyecto.	Juicio de expertos Tormenta de ideas Listas de verificación Grupos focales Gestión de conflictos Facilitación Reuniones Entrevistas
2. Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir el alcance del proyecto, y cómo este será desarrollado, monitoreado y controlado, para asegurar que se realice solo el trabajo que es definido como necesario para el éxito del proyecto.	Juicio de expertos Análisis de las alternativas Reuniones Descomposición
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma para establecer, monitorear y controlar el cronograma de las actividades necesarias para desarrollar el proyecto.	Juicio de expertos Análisis de datos Adelantos y retrasos MS Project Reuniones Estimación basada en tres valores Toma de decisiones
4. Elaborar el plan de gestión de los costos para establecer cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos.	Juicio de expertos Análisis de datos Reuniones Estimación basada en tres valores Toma de decisiones
5. Realizar el plan de gestión de la calidad para establecer los estándares de calidad necesarios para la implementación del proyecto.	Juicio de expertos Tormenta de ideas Entrevistas Análisis costo-beneficio

Objetivos	Herramientas
	Toma de decisiones Diagramas de flujo Diagramas matriciales Planificación de pruebas e inspección Reuniones
6. Elaborar el plan de gestión de los recursos para guiar la categorización, asignación, y gestión de los recursos del proyecto.	Juicio de expertos Matriz de asignación de responsabilidades Reuniones
7. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para establecer cómo, cuándo y por qué medio se gestionará y se difundirá la información del proyecto.	Juicio de expertos Análisis de requisitos de la comunicación Tecnología de la comunicación Métodos de comunicación Representación de datos Reuniones
8. Elaborar el plan de gestión de los riesgos para definir como se identificarán los riesgos y se gestionarán sus ocurrencias.	Juicio de expertos Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos Categorización de los riesgos Estrategias de respuesta Reuniones
9. Elaborar el plan de gestión de las adquisiciones para definir como se adquirirán bienes y servicios externos.	Juicio de expertos Investigaciones de mercado Análisis de hacer o comprar Análisis de selección de proveedores Reuniones
10. Elaborar el plan de involucramiento de los interesados para la identificación de los interesados, sus intereses e impacto en el proyecto, y las acciones para involucrarlos efectivamente durante la ejecución del proyecto.	Juicio de expertos Recopilación de datos Análisis de datos Toma de decisiones Mapeo mental Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados. Reuniones

(Fuente: Autoría propia).

3.5 Supuestos y restricciones

De acuerdo con el PMI (2017), un supuesto es un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto sin prueba o demostración (p.725). Dado a las características de los proyectos, de que son únicos e inciertos, el desarrollo de supuestos es considerados como una buena práctica en la administración de proyectos, durante la fase de planificación.

De acuerdo con el PMI (2017), una restricción es un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso (p.723). Todos los proyectos tienen restricciones, como, por ejemplo, el límite de tiempo para completarlo, el límite de presupuesto, límite de recursos disponibles, etc.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

Tabla 4: *Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para coordinar los procesos y actividades requeridas para la dirección de proyecto.	Se contará con la dirección del tutor para la elaboración del plan.	El negocio apenas está iniciando y es su primera planificación de un proyecto. La cantidad de recursos humanos es muy limitada al haber sólo dos personas trabajando medio tiempo en el proyecto.
2. Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir el alcance del proyecto, y cómo este será desarrollado, monitoreado y controlado, para asegurar que se realice solo el trabajo que es definido como necesario para el éxito del proyecto.	Se contará con la dirección del tutor para la elaboración del plan. Se tendrá el tiempo suficiente y la información necesaria para analizar todo el trabajo necesario para el proyecto y determinar el alcance de este.	Si bien ambos colaboradores del negocio tienen conocimientos en Administración de Proyectos, no tienen experiencia en la planificación de proyectos, por lo que se debe consultar al juicio de expertos.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma para establecer, monitorear y controlar el cronograma de las actividades necesarias para desarrollar el proyecto.</p>	<p>Se contará con la dirección del tutor para la elaboración del plan. Se buscarán machotes de planes de gestión del cronograma como guías para su desarrollo. Se podrá consultar a diferentes administradores de proyectos para recomendaciones de buenas prácticas para el desarrollo del plan. Se podrán entrevistar a personas que tengan experiencia con importación de productos para determinar tiempos estimados.</p>	<p>Si bien ambos colaboradores del negocio tienen conocimientos en Administración de Proyectos, no tienen experiencia en la planificación de proyectos, por lo que se debe consultar al juicio de expertos. Todavía no se conoce cuál es la duración de varias de las actividades claves del proyecto, por lo que se buscará la asistencia de personas con experiencia en estas actividades. Solo hay dos personas trabajando parcialmente en el proyecto por lo que las duraciones de varias actividades tienen que ser más extensas, tomando en cuenta las restricciones de tiempo.</p>
<p>4. Elaborar el plan de gestión de los costos para establecer cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos.</p>	<p>Se contará con la dirección del tutor para la elaboración del plan. Se buscarán machotes de planes de gestión del costo como guías para su desarrollo. Se podrá consultar a diferentes administradores de proyectos para recomendaciones de buenas prácticas para el desarrollo del plan. El proyecto se podrá implementar sin financiamiento externo.</p>	<p>Si bien ambos colaboradores del negocio tienen conocimientos en Administración de Proyectos, no tienen experiencia en la planificación de proyectos, por lo que se debe consultar al juicio de expertos. El presupuesto para el proyecto es limitado.</p>
<p>5. Realizar el plan de gestión de la calidad para establecer los estándares de calidad necesarios para la implementación del proyecto.</p>	<p>Se contará con la dirección del tutor para la elaboración del plan. Se podrá consultar a diferentes administradores de proyectos para recomendaciones de</p>	<p>Si bien ambos colaboradores del negocio tienen conocimientos en Administración de Proyectos, no tienen experiencia en la planificación de proyectos, por</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	buenas prácticas para el desarrollo del plan.	lo que se debe consultar al juicio de expertos.
6. Elaborar el plan de gestión de los recursos para guiar la categorización, asignación, y gestión de los recursos del proyecto.	Se contará con la dirección del tutor para la elaboración del plan.	Si bien ambos colaboradores del negocio tienen conocimientos en Administración de Proyectos, no tienen experiencia en la planificación de proyectos, por lo que se debe consultar al juicio de expertos. Solo hay dos personas trabajando parcialmente en el proyecto. Los recursos materiales también son limitados.
7. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para establecer cómo, cuándo y por qué medio se gestionará y se difundirá la información del proyecto.	Se contará con la dirección del tutor para la elaboración del plan. Se podrá consultar a diferentes administradores de proyectos para recomendaciones de buenas prácticas para el desarrollo del plan.	Si bien ambos colaboradores del negocio tienen conocimientos en Administración de Proyectos, no tienen experiencia en la planificación de proyectos, por lo que se debe consultar al juicio de expertos. La comunicación eficaz y eficiente de parte del equipo con los interesados (externos al equipo) es fundamental para cumplir con los plazos y costos y calidad.
8. Elaborar el plan de gestión de los riesgos para definir como se identificarán los riesgos y se gestionarán sus ocurrencias.	Se contará con la dirección del tutor para la elaboración del plan. Se podrá consultar a diferentes administradores de proyectos para recomendaciones de buenas prácticas para el desarrollo del plan. Se podrán realizar entrevistas con expertos en temas importantes para el proyecto, para la definición de riesgos.	Si bien ambos colaboradores del negocio tienen conocimientos en Administración de Proyectos, no tienen experiencia en la planificación de proyectos, por lo que se debe consultar al juicio de expertos.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
9. Elaborar el plan de gestión de las adquisiciones para definir como se adquirirán bienes y servicios externos.	Se contará con la dirección del tutor para la elaboración del plan. Se podrá consultar a diferentes administradores de proyectos para recomendaciones de buenas prácticas para el desarrollo del plan.	Si bien ambos colaboradores del negocio tienen conocimientos en Administración de Proyectos, no tienen experiencia en la planificación de proyectos, por lo que se debe consultar al juicio de expertos. Varios insumos importantes del proyecto se obtendrán por medio de adquisiciones.
10. Elaborar el plan de involucramiento de los interesados para la identificación de los interesados, sus intereses e impacto en el proyecto, y las acciones para involucrarlos efectivamente durante la ejecución del proyecto.	Se contará con la dirección del tutor para la elaboración del plan. Se podrá consultar a diferentes administradores de proyectos para recomendaciones de buenas prácticas para el desarrollo del plan.	Si bien ambos colaboradores del negocio tienen conocimientos en Administración de Proyectos, no tienen experiencia en la planificación de proyectos, por lo que se debe consultar al juicio de expertos. El involucramiento adecuado de los interesados (externos al equipo) es fundamental para el proyecto y para poder cumplir con los plazos, costos y calidad, ya que muchos insumos importantes dependen de involucrados externos al negocio.

(Fuente: Autoría propia).

3.6 Entregables

El PMI (2017) define entregable como “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, fase o un proyecto” (p.708).

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 5: *Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para coordinar los procesos y actividades requeridas para la dirección de proyecto.	Documento plan de gestión de la integración: Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, unificar y coordinar los procesos y actividades para la dirección del proyecto.
2. Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir el alcance del proyecto, y cómo este será desarrollado, monitoreado y controlado, para asegurar que se realice solo el trabajo que es definido como necesario para el éxito del proyecto.	Documento plan de gestión del alcance del proyecto: Describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance del proyecto. Documentación de requisitos: Describe como los requisitos individuales cumplen con las necesidades de negocio del proyecto. El enunciado del proyecto: La descripción del alcance, de los entregables principales, de los supuestos y de las restricciones del proyecto. La línea base del alcance: Combina el enunciado del alcance, la EDT y el diccionario de la EDT.
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma para establecer, monitorear y controlar el cronograma de las actividades necesarias para desarrollar el proyecto.	Documento plan de gestión del cronograma: Establece los criterios y actividades a desarrollar, monitorear y controlar el cronograma. Documento lista de actividades: Incluye las actividades del cronograma necesarias para completar el proyecto. Cronograma del proyecto: Presenta las actividades vinculadas con las fechas planificadas, duraciones, hitos y recursos.
4. Elaborar el plan de gestión de los costos para establecer cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos.	Documento plan de gestión de costos: Describe la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto. Línea base de costos: Presupuesto del proyecto con fases de tiempo.
5. Realizar el plan de gestión de la calidad para establecer los estándares de calidad necesarios para la implementación del proyecto.	Documento plan de gestión de la calidad: Describe como se implementarán los procedimientos aplicables para alcanzar los objetivos de calidad del proyecto. Determina los estándares y/o requisitos de calidad para el proyecto y sus entregables.

Objetivos	Entregables
6. Elaborar el plan de gestión de los recursos para guiar la categorización, asignación, y gestión de los recursos del proyecto.	Documento plan de gestión de los recursos: Proporciona una guía sobre cómo se deberían categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto. Documenta los roles, responsabilidades, habilidades requeridas, etc. del equipo del proyecto.
7. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para establecer cómo, cuándo y por qué medio se gestionará y se difundirá la información del proyecto.	Documento plan de gestión de las comunicaciones: Describe la forma en que se planificarán, estructurarán, implementarán y monitorearán las comunicaciones del proyecto de acuerdo con los requisitos de comunicación de los diferentes interesados.
8. Elaborar el plan de gestión de los riesgos para definir como se identificarán los riesgos y se gestionarán sus ocurrencias.	Documento plan de gestión de los riesgos: Describe el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión del riesgo. Describe el enfoque general de la estrategia de riesgos, los roles y responsabilidades, las categorías de riesgos y las definiciones de la probabilidad e impactos de los riesgos. Registro de riesgos: Detalla los detalles de los riesgos identificados para el proyecto y su análisis cualitativo. Respuesta de los riesgos/oportunidades: Documenta las estrategias y respuestas para los riesgos y oportunidades del proyecto.
9. Elaborar el plan de gestión de las adquisiciones para definir como se adquirirán bienes y servicios externos.	Documento plan de gestión de las adquisiciones: Contiene las actividades a realizar durante los procesos de adquisición, las decisiones sobre adquisiciones y la identificación de proveedores potenciales.
10. Elaborar el plan de involucramiento de los interesados para la identificación de los interesados, sus intereses e impacto en el proyecto, y las acciones para involucrarlos efectivamente durante la ejecución del proyecto.	Documento plan de involucramiento de los interesados: Identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento de los interesados. Registro de los involucrados: Contiene información sobre los interesados identificados y su debida clasificación.

(Fuente: Autoría propia).

4 DESARROLLO

4.1 Plan de gestión de la integración del proyecto

El PMI (2017), describe este proceso como:

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. (p.69).

En este plan, se desarrollaron los procedimientos para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, para gestionar el conocimiento del proyecto, para monitorear y controlar el trabajo del proyecto, para aplicar el control integrado de cambios y, finalmente, para cerrar una fase o el proyecto. Además, se desarrollaron importantes documentos del proyecto, que se utilizarán durante las etapas de ejecución, monitoreo y control, y cierre.

4.1.1 Desarrollo del acta de constitución del proyecto

De acuerdo con el PMI (2017):

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Los beneficios clave de este proceso son que proporciona un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, crea un registro formal del proyecto y muestra el compromiso de la organización con el proyecto.

Antes de iniciar con el desarrollo del Acta de Constitución, se hizo una revisión del caso de negocio y los beneficios que se esperan obtener del proyecto: “Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva”. Para su

elaboración, se utilizaron las técnicas de recolección de datos, por medio de entrevistas y por medio de tormenta de ideas. Además, una vez concluida el Acta, esta fue compartida con el cofundador de Niño de la Selva para hacer una revisión en conjunto. Este documento detalla, a nivel general, la justificación del proyecto, sus objetivos, los supuestos y restricciones, la identificación inicial de riesgos, el presupuesto aprobado inicialmente, los principales hitos y fechas, la descripción del producto y entregables principales, información histórica relevante, la identificación de los involucrados y la asignación del director del proyecto. La misma se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6: *Acta de Constitución del Proyecto*

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
26-06-2019	Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Inicio, planificación, ejecución, control y cierre. Áreas: Integración, Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Recursos, Comunicación, Riesgos, Adquisiciones e Involucrados.	Comercial- Turismo- Juguetes.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
10 de octubre 2019	26 de mayo 2020
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general: Diseñar, producir y comercializar un souvenir para niños, que sea llamativo, que represente a Costa Rica, para ser vendido en el mercado nacional y extranjero.	
Objetivos específicos:	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el diseño para las ilustraciones de un producto que sea llamativo, que represente la flora y fauna de Costa Rica, y que cumpla con los requisitos de impresión del proveedor, para poder ser utilizado en la fabricación del producto. Fabricar el producto al por mayor, asegurando la rentabilidad de la venta, utilizando los materiales adecuados para el mantenimiento del producto y que pueda ser importado a Costa Rica, para tener el producto disponible para su comercialización. Gestionar la comercialización del producto tanto con tiendas externas como por el landing page 	

del producto, para ofrecerlo tanto al mercado local como al internacional.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Este proyecto corresponde al inicio de un emprendimiento cuyo propósito será ofrecer al mercado nacional y extranjero una mayor variedad de productos de souvenir para niños y niñas. El proyecto se enfoca en el desarrollo del primer producto que se va a diseñar, producir y comercializar, de una línea de souvenirs, que consiste en juguetes con fines didácticos, visualmente atractivos, y destinados para niños con edades entre los 12 meses a los 10 años. El desarrollo del primer producto se convertirá en una base para definir lecciones aprendidas para el diseño, producción y comercialización de futuros productos que Niño de la Selva quiere ofrecer.

Supuestos

- No se solicitará un financiamiento de un ente financiero para la implementación del proyecto.
- Los cofundadores no recibirán salario durante el ciclo de vida de este proyecto.
- El proyecto generará ganancias y las mismas serán utilizadas casi en su totalidad, para financiar otros proyectos.
- Las tiendas de souvenir y jugueterías nacionales estarán interesadas en vender el producto y se realizarán los pedidos requeridos para cumplir con el mínimo establecido por el proveedor de China (500 unidades)
- Además de vender el producto en tiendas de souvenir y jugueterías, el producto será vendido en el landing page del producto.

Restricciones

- El proyecto inició su implementación antes de realizar un plan de gestión del proyecto. Sin embargo, la implementación de este se pausará y se reanudará hasta que se concluya el plan de gestión del proyecto.
- Los cofundadores quieren que el producto sea diseñado por un costarricense, lo cual probablemente eleve los precios de diseño.
- Fabricar el producto en Costa Rica implicaba un costo superior por unidad, en relación con la posibilidad de fabricarlo en China.
- El proyecto está siendo financiado con ahorros de los cofundadores de Niño de la Selva, por lo que su presupuesto no puede exceder de los \$7500.
- Solo hay dos personas trabajando parcialmente (máximo 10 horas a la semana) en el proyecto.
- Este es el primer producto que Niño de la Selva va a sacar al mercado, por lo que muchas de las estimaciones de tiempo se basan en información proveniente de expertos en temas de importación y comercialización.
- La restricción más flexible del proyecto es el cronograma.

Identificación riesgos

1. El producto será fabricado en China, lo que implica que la tarea de verificar la legitimidad del proveedor al 100% es complicada, ya que no se visitará la fábrica. Esto podría resultar en contratar a una "fabrica fantasma" para la producción del producto.
2. Los costos de retirar el pedido de aduanas se basan en estimaciones. Esto puede resultar en una elevación del presupuesto asignado.
3. El envío del pedido se puede retrasar por mal tiempo o inconvenientes en el recorrido de China a Costa Rica, generando un atraso en el cronograma.
4. El producto puede no ser tan bien recibido por el mercado como lo esperado, generando la pérdida de la inversión.

Presupuesto

Fase	Presupuesto
Diseño	\$1,500
Producción y envío	\$4,570
Comercialización	\$200
Total	\$6,270

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha
Seleccionar proveedor para la producción de cajas	02 octubre 2019
Reunión de inicio fase de diseño	17 octubre 2019
Completar y documentar plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente	15 diciembre 2019
Obtener las ilustraciones finales	26 enero 2020
Recibir la muestra del producto	10 febrero 2020
Realizar el pedido de cajas	7 marzo 2020
Landing page del producto lista	3 marzo 2020
Salida del pedido del puerto de China	7 abril 2020
Retiro del pedido del puerto en Costa Rica	22 mayo 2020
Envío de las cajas a las tiendas externas	26 mayo 2020
Inicio de envío de órdenes por preventa por medio del landing page.	26 mayo 2020
Fin del proyecto	26 mayo 2020

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto es un juguete compuesto de bloques de diferentes dimensiones, los cuales pueden ser anidados o apilados un bloque sobre el otro. El producto tiene 7 bloques. En cada cara de cada bloque hay diferentes diseños que representan la flora y fauna de Costa Rica. Tres lados (donde se integran 21 cuadrantes), al ser apilados de manera correcta, forman un rompecabezas de un paisaje de Costa Rica, mientras que los otros dos lados muestran animales y pájaros de Costa Rica. El producto está destinado para bebés de 12 meses hasta niños de cuatro años, aproximadamente. Los entregables principales son:

Fase de diseño

- Ilustraciones finales que se utilizarán para el producto: Las ilustraciones contienen los elementos requeridos por los fundadores de Niño de la Selva (animales y paisajes originarios de Costa Rica). El diseño es llamativo y está montado sobre el troquel enviado por el proveedor de China.
- Diseño e ilustraciones del empaque: El diseño del empaque muestra imágenes del producto y detalla en qué consiste el juguete, tiene varias veces el logo de Niño de la Selva, información de contacto del negocio, es llamativo y está montado sobre el troquel enviado por el proveedor de China.

Fase de producción

- Muestra del producto: La muestra tiene que ser del material indicado (un cartón laminado), con la impresión de las ilustraciones y con la calidad (resolución) enviada en el troquel. Debe incluir

además el empaque del producto.

- Pedido final: La cantidad del pedido tiene que estar justificada en la respuesta de aceptación de las tiendas donde se enseñe la muestra del producto.
- Recibir pedido en Costa Rica: Los productos tendrán que ser iguales a la muestra y la cantidad la indicada en el pedido solicitado al proveedor.

Fase de comercialización

- Plan de mercadeo, ventas y servicio al cliente: Incluye definición de la estrategia de mercadeo, la estructura de ventas, los canales de comunicación y redes sociales a utilizar para la promoción y ventas, el control del inventario, la logística de distribución y envío, el procedimiento de selección de proveedores y el procedimiento de servicio al cliente y procedimiento postventa.
- Lista de proveedores (tiendas externas): Lista final de tiendas externas con las que se va a trabajar para la venta del producto, debe indicar los términos de venta y la cantidad de pedidos por cada uno.
- Landing page del producto: Debe tener un diseño llamativo, debe ser funcional y fácil de agregar el producto al carrito para proceder con la venta. Debe incluir plug-in de e-commerce y debe estar vinculada con el correo electrónico oficial de Niño de la Selva.

Información histórica relevante

Niño de la Selva es un emprendimiento familiar, que surge con el objetivo de ofrecer al mercado extranjero y local souvenirs de Costa Rica para niños, y así variar la oferta actual de las tiendas de souvenirs. La línea de souvenirs consiste en juguetes con fines didácticos, visualmente atractivos, y que están destinados para niños entre los 12 meses a los 10 años. El diseño de los juguetes estará a cargo de diseñadores nacionales, la producción se realizará mayoritariamente en China, y serán comercializados en tiendas de souvenirs localizadas en diferentes puntos del país y por medio de un landing page del producto enlazado a la página web de Niño de la Selva. El proyecto inició sin una planificación, por lo que se decidió pausar la ejecución de este para realizar el plan de gestión del proyecto y poder iniciar la implementación nuevamente con este insumo listo.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Interesados	Área/ Función
Angela Herrera	Fundadora Niño de la Selva/ PM
Róger Rodríguez	Cofundador Niño de la Selva
Evelyn Brenes	Diseñadora
Mauricio Delgado	Diseñador
Boris Cabezas	Encargado Incubadora Pymes en UCI
Cookie Yang	Vendedor Alibaba
Auditor de calidad (no seleccionado)	Verificador de producto
Empresa de contenedores (no seleccionado)	Envío producto de China a Costa Rica
Agente de aduanas (no seleccionado)	Aduanas
Tiendas externas	Venta del producto
Cliente final	Compradores del producto
Director de proyecto: Angela Herrera	Firma:
Autorización de: Fundadores Niño de la Selva	Firma:

(Fuente: Autoría propia).

4.1.2 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

De acuerdo con el PMI (2017):

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es la producción de un documento comprensivo que define la base para todo el trabajo del proyecto y el modo en que se realizará el trabajo (p. 82).

El plan de gestión del proyecto incluirá los siguientes planes de gestión subsidiarios:

- Plan de gestión de la integración
- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión de los requisitos
- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de los costos
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de gestión de los recursos
- Plan de gestión de las comunicaciones
- Plan de gestión de los riesgos
- Plan de gestión de las adquisiciones
- Plan de involucramiento de los interesados

Aparte de estos planes subsidiarios, se concretarán las líneas bases de alcance, cronograma y costos del proyecto.

Para la realización del plan para la dirección del proyecto se contará con el juicio de expertos en el desarrollo de planes de gestión subsidiarios, se programarán reuniones con el cofundador de

Niño de la Selva para contar con sus insumos y asegurar el consenso entre ambos fundadores para el desarrollo de estos planes. Esto se realizará utilizando técnicas de facilitación, tormenta de ideas y reuniones. Dado que este proyecto tiene un presupuesto de menos de \$10.000 y es un emprendimiento familiar, como buena práctica se involucrará al cofundador de Niño de la Selva en el desarrollo del plan de gestión, específicamente en el proceso de revisión de los documentos desarrollados por la Directora de Proyectos y en la aprobación de estos. Esto facilitará y dará claridad en la asignación de tareas, roles y responsabilidades durante los futuros procesos de implementación, control y monitoreo y cierre.

4.1.3 Dirección y gestión del trabajo del proyecto

De acuerdo con el PMI (2017):

Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona la dirección general del trabajo y los entregables del proyecto, mejorando así la probabilidad de éxito del proyecto (p.90).

Se espera que, con el desarrollo de los planes de gestión, los fundadores de Niño de la Selva puedan ejecutar las actividades, según lo planificado, para completar los entregables de cada fase del proyecto. Además, se tendrán líneas bases para comparar (en términos de cronograma, costo y alcance) el trabajo realizado en la implementación con respecto a lo que fue planeado y, si es necesario después de analizar los datos de desempeño, realizar las solicitudes de cambios correspondientes. Con esta comparación, también se podrán realizar mediciones de desempeño y se podrán sacar lecciones aprendidas para futuros proyectos por planificar.

De esta manera, como entradas para este proceso se utilizarán los componentes del plan de gestión del proyecto y los documentos del proyecto realizados durante la elaboración del plan de gestión (cronograma, lista de hitos, registro de cambios, registro de riesgos, etc.). Los activos de los procesos de Niño de la Selva que serán más relevantes en este proceso incluyen el proceso definido para el control integrado de cambios.

Las técnicas y herramientas por utilizar durante la dirección y gestión del proyecto serán: utilización de PMIS y reuniones. El sistema de información digital gratuito, “ClickUp”, se utilizará para el manejo y seguimiento de las tareas y su tiempo de ejecución. Los fundadores vieron la necesidad de tener un portal electrónico que se pudiera acceder fácilmente en una computadora o en un celular. Este sistema agilizará el seguimiento de las tareas y la actualización del progreso del proyecto, mostrará el estatus del proyecto de manera más visualmente atractiva y se podrán recuperar datos para realizar reportes del desempeño del trabajo. Los fundadores programarán una reunión de una hora, una vez por semana, para revisar conjuntamente los reportes de desempeño y solicitudes de cambios. Las entradas, técnicas y herramientas y salidas de este proceso se resumen en la Figura 7, “Resumen de entradas, técnicas/herramientas y salidas del proceso: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto”.

En la Tabla 7, se muestra la Minuta de Reuniones que se utilizará para registrar los acuerdos y decisiones tomadas en cada reunión y la agenda para próximas reuniones. Estas minutas serán guardadas en la carpeta “Documentos del Proyecto” del Google Drive de Niño de la Selva.

Los documentos y machotes que se creen durante la planificación, y que luego se actualicen a lo largo de la implementación, monitoreo y control, y cierre del proyecto, también serán guardados y actualizados en esta carpeta de Google Drive (que puede ser integrado con el PMIS seleccionado).

Tabla 7: *Minuta de Reuniones*

Minuta Reuniones			
Fecha			
Nombre Proyecto			
Participantes			
Acuerdos	Fecha inicial	Fecha de entrega	Responsable
Agenda para próxima reunión:			
Notas			

(Fuente: Autoría propia).



Figura 7: Resumen de entradas, técnicas/herramientas y salidas del proceso: "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"

Fuente: La autora

4.1.4 Gestión del conocimiento del proyecto

El PMI (2017) define este proceso como:

Gestionar el Conocimiento del Proyecto es el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje organizacional. Los beneficios clave de este proceso son que el conocimiento organizacional previo se aprovecha para producir o mejorar los resultados del proyecto y que el conocimiento creado por el proyecto está disponible para apoyar las operaciones de la organización y los futuros proyectos o fases (p.98).

Dado a que este es el primer producto que realizará Niño de la Selva, este proceso de gestionar el conocimiento es particularmente importante para futuros productos y proyectos. Para esto se fomentará una cultura de confianza para que ambos fundadores puedan comentar las lecciones aprendidas en el transcurso de las diferentes fases del proyecto, además se documentarán las lecciones aprendidas utilizando la plantilla, detallada en la Tabla 8, que será actualizada según sea necesario y será guardada en el Google Drive para poder acceder a la información fácilmente. Los comentarios y lecciones que se puedan recopilar por medio de entrevistas, capacitaciones, conversaciones, etc., con expertos en temas relevantes al proyecto también serán registradas en un documento de Google Drive.

Tabla 8: *Registro de Lecciones Aprendidas*

No.	Categoría	Problema/Logro	Impacto	Recomendaciones
1.				
2.				
3.				
4.				

(Fuente: Autoría propia).

4.1.5 Monitoreo y control del trabajo del proyecto

El PMI (2017) describe este proceso de la siguiente manera:

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. Los beneficios clave de este proceso son que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, reconocer las medidas adoptadas para abordar los problemas de desempeño y tener visibilidad del estado futuro del proyecto con los pronósticos del cronograma y de costos (p.105).

Este proceso es necesario para determinar si el proyecto se está desarrollando según lo planificado, para desarrollar planes de acción en caso de necesitar alinear nuevamente el trabajo del proyecto con sus líneas bases, o bien para determinar cómo estos desvíos afectarán las restricciones del alcance, costo, calidad, y cronograma del proyecto. Como entradas para este proceso, se utilizarán los componentes que integran el plan de gestión del proyecto, como los planes de gestión subsidiarios, las líneas base del alcance, cronograma y costos del proyecto y otros documentos del proyecto. Además, se utilizarán los datos de desempeño que se rescaten en el proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, para la comparación con lo planificado y determinar las variaciones positivas o negativas que se hayan presentado. La toma de decisiones sobre los planes de acción, ante desviaciones, será determinada en las reuniones de seguimiento semanales. Los incidentes o errores que se identifiquen serán documentados en el Registro de Incidentes, cuyo formato se muestra en la Tabla 9. Las técnicas por utilizar durante este proceso son el análisis de datos por costo-beneficio (en el caso de tener que valorar acciones preventivas o correctivas), el análisis de valor ganado (para determinar el desempeño y variaciones en términos de costos y cronograma) y el análisis de causa- raíz (para determinar el origen de los problemas y poder intervenir en sus causas). Las tomas de decisiones se realizarán en las

reuniones semanales de los fundadores de Niño de la Selva, los acuerdos y responsables serán documentados en la minuta de reunión, mostrada previamente en la Tabla 7. Las entradas, técnicas y herramientas y salidas de este proceso se resumen en la Figura 8, “Resumen de entradas, técnicas/herramientas y salidas del proceso: Monitorear y controlar el trabajo del proyecto”.

Tabla 9: *Registro de Incidentes*

Id	Fecha	Categoría	Descripción	Solución	Responsable	Prioridad	Estado
1.							
2.							
3.							

(Fuente: Autoría propia).

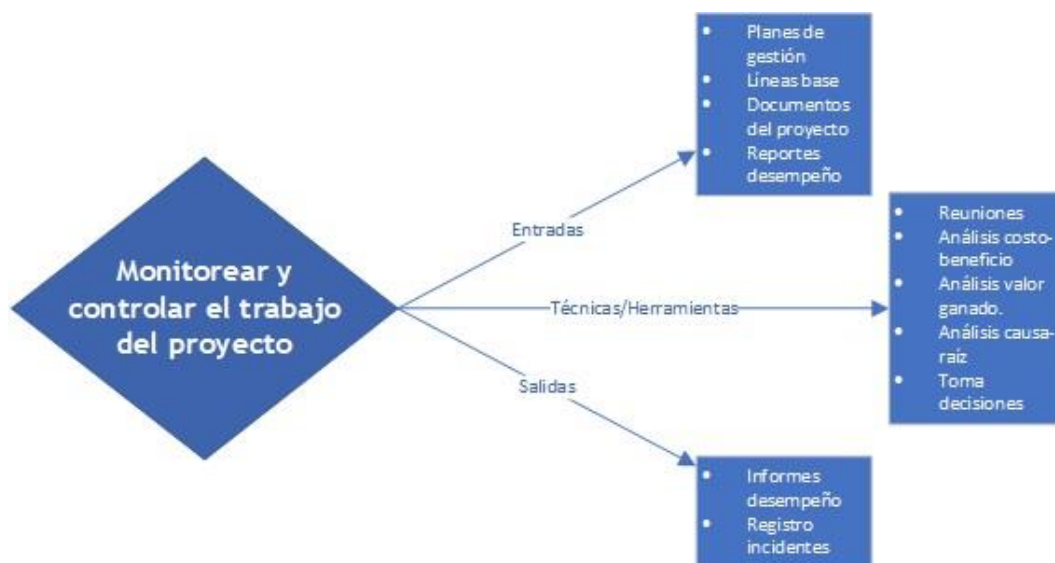


Figura 8: Resumen de entradas, técnicas/herramientas y salidas del proceso: “Monitorear y controlar el trabajo del proyecto”.

Fuente: La autora

4.1.6 Realización del control integrado de cambios

El PMI (2017) describe este proceso como:

Realizar el Control Integrado de Cambios es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones. Este proceso revisa todas las solicitudes de cambio a documentos del proyecto, entregables o plan para la dirección del proyecto y determina la resolución de las solicitudes de cambio. El beneficio clave de este proceso es que permite que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de una manera integrada y simultáneamente aborda el riesgo general del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto (p.113).

Los componentes del plan de gestión de proyecto utilizados como entradas de este proceso son las líneas base de alcance, costo y cronograma. Cada cambio solicitado por un interesado del proyecto tiene que documentarse, utilizando la plantilla de Registro de cambios mostrada en la Tabla 10. Cada cambio será valorado por los fundadores de Niño de la Selva, en las reuniones semanales, según sus implicaciones en las restricciones del proyecto. Para esto se aplicará la técnica de análisis de costo-beneficio, para justificar la implementación del cambio, o bien el rechazo de este. Las entradas, técnicas y herramientas y salidas de este proceso se resumen en la Figura 9, “Resumen de entradas, técnicas/herramientas y salidas del proceso: Realizar control integrado de cambios”

Tabla 10: *Registro de Cambios*

No cambio	Solicitante cambio	Fecha	Categoría	Descripción del cambio	Impacto del cambio de LB	Resolución	Comentarios
1.							
2.							
3.							

(Fuente: Autoría propia).

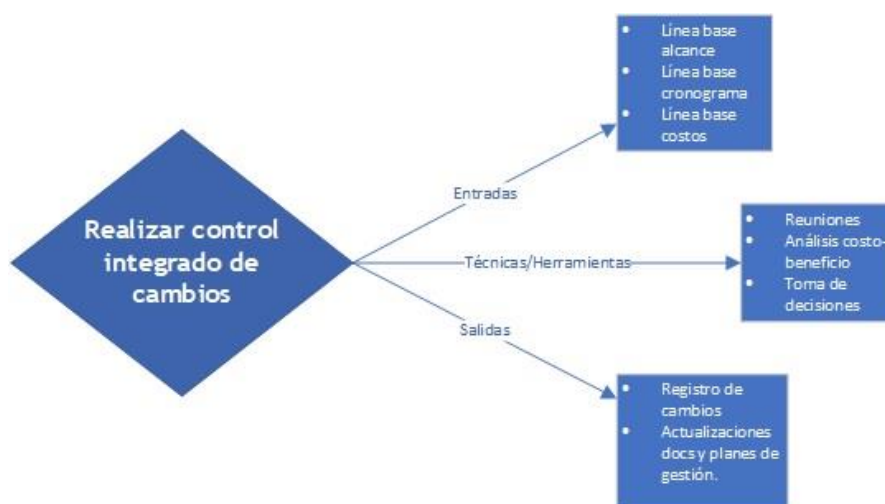


Figura 9: Resumen de entradas, técnicas/herramientas y salidas del proceso: “Realizar control integrado de cambios”

Fuente: La autora

4.1.7 Cerrar el proyecto o fase

De acuerdo con el PMI (2017):

Cerrar el Proyecto o Fase es el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato. Los beneficios clave de este proceso son que la información del proyecto o fase se archiva, el trabajo planificado se completa y los recursos del equipo de la organización se liberan para emprender nuevos esfuerzos (p.121).

Para el cierre de cada fase, o del proyecto, se tendrá que decidir si los entregables cumplen con todos los requisitos de aprobación, antes de continuar con las siguientes fases del proyecto, o antes de finalizar un proceso de adquisición. El procedimiento para la validación del alcance del proyecto está definido en la sección del 4.2.5 de este documento. En el alcance del proyecto se incluyen los siguientes entregables:

- Ilustraciones finales que se utilizarán para el producto
- Muestra del producto
- Pedido final al proveedor
- Plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente
- Lista de proveedores (tiendas externas)
- Landing page del producto
- Envío del pedido a las tiendas externas y a los clientes
- Documento lecciones aprendidas
- Informes de desempeño

La documentación de la culminación de los entregables del proyecto y de la aprobación de estos será registrado en el documento “Aceptación de entregables” que se muestra en la Tabla 14. Una vez que todos los entregables sean aprobados, el proyecto se considerará con finalizado.

4.2 Plan de gestión del alcance del proyecto

El PMI (2017) define la gestión del alcance del proyecto como:

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto (p.129).

Es importante mencionar los procesos de Gestión del Alcance del Proyecto que se desarrollarán en este plan:

- Planificar la Gestión del Alcance: Define cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto y del producto.
- Recopilar Requisitos: Identificar, documentar y gestionar los requisitos y necesidades de los interesados del proyecto.
- Definir el Alcance: Por medio del enunciado del alcance se realiza una descripción detallada del alcance del proyecto.
- Crear la EDT/WBS: Subdivisión de los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.
- Validar el Alcance: Procedimiento para la aceptación de los entregables del proyecto.
- Controlar el Alcance: Procedimiento para monitorear el estado del proyecto y del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance.

Planificar la gestión del alcance ayudará a Niño de la Selva a contemplar solamente el trabajo que es requerido para completar exitosamente el proyecto. El ciclo de vida de este proyecto es

predictivo, por lo que los primeros cuatro procesos de este plan se realizaron abarcando la totalidad del alcance del proyecto y serán actualizados, si fuese necesario, utilizando el proceso de control de cambios anteriormente definido.

4.2.1 Planificar la gestión del alcance

El PMI (2017) define planificar la gestión del alcance como:

Planificar la Gestión del Alcance es el proceso de crear un plan para la gestión del alcance que documente cómo serán definidos, validados y controlados el alcance del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto (p.314).

Adicionalmente, el PMI (2017) menciona que el plan de gestión del alcance deberá definir:

- El proceso para elaborar un enunciado del alcance del proyecto.
- El proceso que permite la creación de la EDT/WBS a partir del enunciado detallado del alcance del proyecto.
- El proceso que establece cómo se aprobará y conservará la línea base del alcance.
- El proceso que especifica cómo se obtendrá la aceptación formal de los entregables del proyecto que se hayan completado (p. 137).

Para el proceso de elaborar el enunciado del alcance del proyecto, se utilizará como entrada el acta de constitución del proyecto. En el mismo se realizará una descripción detallada del proyecto, los entregables principales que se desarrollarán y los criterios de aceptación de estos; y por último, identificará que será excluido del proyecto. La creación de la EDT se realizará basándose en el enunciado de trabajo y la matriz de trazabilidad de requisitos, utilizando la técnica de descomposición y utilizando la herramienta Microsoft Visio. Una vez desarrollado el enunciado del alcance, creada la EDT y el diccionario de la EDT, los documentos serán

compartidos con el cofundador de Niño de la Selva para realizar una revisión y aprobación en conjunto.

Durante la implementación del proyecto, una vez que se haya completado un entregable, este se tiene que validar con respecto a los criterios de aceptación para poder ser aprobado. Por medio del PMIS “Clickup”, se alertará cuando un entregable esté finalizado y, por medio de las reuniones semanales que realizarán los fundadores de Niño de la Selva, se validarán los criterios de aprobación de los entregables finales.

Con respecto al plan de gestión de los requisitos, el PMI (2017), detalla que deberá definir:

- Cómo serán planificadas, monitoreadas y reportadas las actividades asociadas a los requisitos y qué se informará sobre éstas.
- Las actividades de gestión de la configuración, tales como: cómo se iniciarán los cambios, cómo se analizará el impacto, cómo será el monitoreo, seguimiento y reporte, así como los niveles de autorización requeridos para aprobar dichos cambios.
- El proceso para priorizar los requisitos.
- Las métricas que se utilizarán y el fundamento de su uso.
- La estructura de trazabilidad que refleja los atributos de requisitos capturados en la matriz de trazabilidad (p. 137).

Los requisitos de los interesados del proyecto serán un insumo importante para la elaboración del EDT y la lista de actividades para cumplir con los entregables. Estos requisitos serán documentados en la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, mostrada en la Tabla 11. En la matriz se describen y justifican los requisitos, se les asigna una prioridad (alta, media, baja), se documenta el estado actual y el responsable de cada requisito. Las actividades resultantes de

estos requisitos serán monitoreadas utilizando el procedimiento de monitoreo y control, descrito en la sección 4.1.6 de este documento.

4.2.2 Recopilar requisitos

El PMI (2017) describe este proceso como:

Recopilar Requisitos es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona la base para definir el alcance del producto y el alcance del proyecto (p.138).

Para la recopilación de requisitos, los cuales son todas aquellas necesidades y expectativas de los interesados del proyecto, se contó con el juicio de expertos en importación de productos desde China. Con estas entrevistas se logra conocer con mayor detalle el proceso de importación de un producto, los requisitos legales, los tiempos de importación y trámites, información sobre compañías recomendadas para el embalaje del pedido, tramitación que se tuviera que hacer de antemano, etc.

Para efectos del seguimiento y control de los requisitos, en la Tabla 11 se muestra la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, a través de la cual se registran, describen y justifican los requisitos, se les asigna una prioridad, se documenta el estado actual y el responsable de cada requisito. Esta matriz se guardará en la carpeta de documentos del proyecto del Google Drive, y será actualizado el estado de los requisitos en reuniones semanales.

Tabla 11: *Matriz Trazabilidad de Requisitos*

Matriz de trazabilidad de requisitos del producto						
Nombre del proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva						
ID	Descripción textual del requisito	Justificación	Prioridad	Estado	Criterio de aceptación	Responsable
1 Requisitos para el diseño del producto						
1.1	Los fundadores requieren que el o la diseñador (a) sea costarricense.	Se quiere mercadear el juguete como diseñado en Costa Rica.	Media	Pendiente	Diseñador (a) nacido(a) en Costa Rica.	AHR/RRA
1.2	Los fundadores requieren realizar un proceso de selección para el diseñador de las ilustraciones del juguete.	Se quiere realizar un proceso de selección con, al menos, una terna de los diseñadores preseleccionados. Para la escogencia, se obtendrán comentarios de personas externas al proyecto.	Media	Pendiente	El proceso es claro y fácil de aplicar	AHR/RRA
1.3	El/la diseñador (a) seleccionada requiere que se le especifiquen las dimensiones del producto, el software que se debe utilizar, los animales y paisajes a ilustrar.	Los fundadores quieren seleccionar los animales y paisajes que representen las flora y fauna de Costa Rica.	Alta	Pendiente	Todos los animales y paisajes tienen que ser parte de la flora y fauna de Costa Rica.	AHR/RRA
1.4	Los fundadores requieren realizar un contrato con los términos de la adquisición de los servicios de ilustración, estableciendo también un cronograma para las fechas de entrega.	El monto de las ilustraciones es alto, se quiere contar con las especificaciones de la adquisición y post adquisición y se quiere concluir con el diseño en una fecha límite.	Alta	Pendiente	El contrato es claro, corto y con fechas para el envío de los entregables correspondientes con las etapas de diseño.	AHR
	El/la diseñador (a)	Solo ese troquel	Alta	Pendiente	Se utilizó el troquel	RRA

Matriz de trazabilidad de requisitos del producto

Nombre del proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva

1.5	seleccionada requiere el envío del troquel utilizado por la fábrica en China para la impresión de las imágenes.	puede ser utilizado.			enviado por proveedor en China.	
2 Requisitos para la fabricación del producto en China y envío del producto a Costa Rica						
2.1	El proveedor necesita que los fundadores envíen las ilustraciones del producto y del empaque de las cajas, por lo que el proceso de diseño y montaje de las ilustraciones en el troquel debe de haber finalizado.	Solo el troquel enviado por el proveedor puede ser utilizado.	Alta	Pendiente	El diseño se puede imprimir en la fábrica de China.	RRA
2.2	Los fundadores requieren que se les envíe una muestra del producto por avión para confirmar la calidad del producto.	Verificar que la calidad del producto y de la impresión de las imágenes se cumple.	Alta	Pendiente	Se envió el producto con la calidad esperada.	AHR/RRA
2.3	Los fundadores deben definir el número de pedidos (de las cajas) que quieren realizar para la fabricación de estas.	El proveedor podrá empezar con la fabricación hasta que este dato esté establecido.	Alta	Pendiente	El pedido tiene que ser por más de 500 cajas	AHR/RRA
2.4	Los fundadores requieren que el fabricante les envíe la partida arancelaria, el certificado de origen del producto, la guía marítima y la factura.	Estos documentos son necesarios para verificar si aplica alguna exoneración de impuestos por el TLC con China. El agente de aduanas revisará los documentos y confirmará que todo está completo antes del despacho.	Alta	Pendiente	Los documentos pueden ser verificados por el agente de aduanas.	RRA
2.5	Los fundadores necesitan seleccionar a un auditor de calidad para asegurar	Verificar que el producto se montó en el	Media	Pendiente	El contenedor llega a Costa Rica con el pedido (cantidad)	AHR/RRA

Matriz de trazabilidad de requisitos del producto

Nombre del proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva

	que el pedido que ingrese al contenedor sea el correcto y con la calidad y cantidad seleccionadas.	contenedor correcto y con la cantidad del producto comprada.			comprada y con la calidad esperada.	
2.6	Los fundadores deben seleccionar a la empresa de embalaje para el envío del producto de China a Costa Rica.	Hay varias empresas que dan este servicio.	Alta	Pendiente	El proceso de embalaje es ágil y cumple con la duración prometida	RRA
2.7	Los fundadores deben seleccionar el agente de aduanas para el proceso de salida del producto del puerto.	Es preferible seleccionar un agente conocido por la empresa de embalaje y con buena reputación.	Alta	Pendiente	El pedido se pudo sacar de aduanas sin complicaciones	AHR
3. Requisitos para la venta del producto en Costa Rica o a nivel Internacional						
3.1	Los fundadores necesitan la muestra del producto (envío se realizará por avión) para seleccionar varios puntos de venta para el producto y mostrarles el producto para determinar si hay interés en su venta.	Poder mostrar a los negocios el producto finalizado.	Alta	Pendiente	La muestra tiene la calidad esperada y puede ser mostrada a los compradores de los puntos de venta seleccionados.	AHR
3.2	Los fundadores requieren realizar un plan de ventas, mercadeo, distribución y servicio al cliente.	Desarrollar un plan que determine todos los elementos de la preventa, venta y post venta del producto.	Alta	Pendiente	El plan abarca todos los elementos para la preventa, venta y postventa del producto.	AHR
3.3	Los fundadores requieren un espacio de bodegaje para guardar el inventario del producto.	Conservación del producto mientras se distribuye.	Alta	Pendiente	El espacio de bodegaje tiene el espacio y condiciones ambientales apropiadas para la conservación del producto.	RRA
3.4	Los fundadores requieren desarrollar el landing page para la venta en línea del producto, tanto para clientes nacionales	Tener un punto de venta en línea que sea controlado por Niño de la Selva. Además, el	Alta	Pendiente	El landing page está vinculada a la página web de NdIS, es fácil de navegar y el proceso de compra es	RRA

Matriz de trazabilidad de requisitos del producto

Nombre del proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva

como extranjeros.

margen de ganancia en estas ventas será más alto.

ágil.

(Fuente: Autoría propia).

4.2.3 Definición del alcance

El PMI (2017) define este proceso como:

Definir el Alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que describe los límites del producto, servicio o resultado y los criterios de aceptación (p.150).

En el desarrollo de este proceso se utilizó como entrada el acta de constitución del proyecto. Para el desarrollo del enunciado del alcance del proyecto, se realizó una reunión con el cofundador de Niño de la Selva, para la revisión de los entregables principales que se sugieren realizar para el proyecto y sus criterios de aceptación. El documento “Enunciado del alcance del proyecto” se encuentra en la Tabla 12. El enunciado tiene cuatro componentes importantes: la descripción del alcance del proyecto, los entregables que se vayan a desarrollar para completar el proyecto, los criterios de aceptación para estos entregables y las exclusiones del proyecto. Adicionalmente, se detallaron los supuestos y restricciones del proyecto.

Tabla 12: *Enunciado del Alcance del Proyecto*

Enunciado del Alcance del Proyecto	
Nombre de Proyecto:	Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva
Fecha inicio proyecto:	10 de octubre 2019
Fecha finalización	26 de mayo de 2020
Descripción del alcance del proyecto	
<p>Niño de la Selva es un emprendimiento familiar que surge con el objetivo de ofrecer al mercado extranjero y local souvenirs de Costa Rica para niños y así variar la oferta actual de las tiendas de souvenirs. El proyecto consiste en el diseño, producción y comercialización del primer juguete que quiere vender este emprendimiento. El proyecto se divide en 3 fases: fase de diseño, fase de producción y envío y fase de comercialización. Los entregables principales a desarrollar durante este proyecto son: ilustraciones finales que se utilizarán para el producto, la muestra del producto, el pedido final del producto, el plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente, la lista de proveedores (tiendas externas), el landing page del producto. Además, se realizarán los documentos de lecciones aprendidas del proyecto y los informes de desempeño. El proyecto finaliza cuando se distribuyan los pedidos del producto a las tiendas externas y a los clientes que pidieron el producto por medio del landing page.</p>	
Entregables	Criterios de aprobación
1. Ilustraciones finales que se utilizarán para el producto	Las ilustraciones contienen los elementos requeridos por los fundadores de Niño de la Selva (animales y paisajes originarios de Costa Rica). El diseño es llamativo y está montado sobre el troquel enviado por el proveedor de China.
2. Muestra del producto	La muestra tiene que ser del material indicado (un cartón plastificado), con la impresión de las ilustraciones y con la calidad (resolución) enviada en el troquel. Debe incluir además el empaque del producto.
3. Pedido final al proveedor	La cantidad del pedido tiene que estar justificada en la respuesta de aceptación de las tiendas donde se enseñe la muestra del producto. El mismo tiene que ser enviado de China a Costa Rica.
4. Plan de mercadeo, ventas y servicio al cliente	Incluye definición de la estrategia de mercadeo, la estructura de ventas, los canales de comunicación y redes sociales a utilizar para la promoción y ventas, el control del inventario, la logística de distribución y envío, el procedimiento de selección de proveedores y el procedimiento de servicio al cliente y procedimiento postventa.
5. Lista de proveedores (tiendas externas)	Incluye definición de la estrategia de mercadeo, la estructura de ventas, el control del inventario, la logística de distribución y envío, el procedimiento de selección de proveedores y el procedimiento de servicio al cliente y procedimiento postventa.
6. Landing page del producto	Diseño llamativo, funcional y fácil de agregar el producto al carrito para proceder con la venta. Incluye plug-in de e-commerce y está vinculada con el correo electrónico oficial de Niño de la Selva

7. Envío del pedido a las tiendas externas y a los clientes. La cantidad exacta detallada en la orden de compra es enviada a las tiendas externas. Los pedidos del producto son enviados a los clientes que compraron el juguete directamente en la página web.

8. Documento lecciones aprendidas Documento que se actualizará a medida que sea necesario (pero obligatoriamente al finalizar una fase del proyecto) que documente las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto.

9. Informes de desempeño Documentos que se realizarán utilizando y analizando los datos de desempeño recopilados durante la dirección y gestión del proyecto. Debe determinar si hubo variaciones significativas durante la implementación del proyecto, las acciones correctivas/preventivas y el resultado de estas.

Exclusiones del proyecto: El alcance del proyecto no incluirá la realización de reportes de ventas ya que esto se tomará como una tarea operativa una vez finalizado el proyecto. Tampoco incluye procesos de formalización del negocio Niño de la Selva, como registro de la marca y tramitología para poder considerarse como una PYME.

Supuestos

- No se solicitará un financiamiento de un ente financiero para la implementación del proyecto.
- Los cofundadores no recibirán salario durante el ciclo de vida de este proyecto.
- El proyecto generará ganancias y las mismas serán utilizadas casi en su totalidad, para financiar otros proyectos.
- Las tiendas de souvenir y jugueterías nacionales estarán interesadas en vender el producto y se realizarán suficientes pedidos, como para cumplir con el mínimo establecido por el proveedor de China (500 unidades)
- Además de vender el producto en tiendas de souvenir y jugueterías, el producto será vendido en el landing page del producto.

Restricciones

- El proyecto inició su implementación antes de realizar un plan de gestión del proyecto. Sin embargo, la implementación de este se pausará y se reanudará hasta que se concluya el plan de gestión del proyecto.
- Los cofundadores quieren que el producto sea diseñado por un costarricense, lo cual probablemente eleve los precios de diseño.
- Fabricar el producto en Costa Rica era demasiado caro por unidad, por lo que se tuvo que buscar la opción de fabricarlo en China.
- El proyecto está siendo financiado con ahorros de los cofundadores de Niño de la Selva, por lo que su presupuesto no puede exceder de los \$7500.
- Solo hay dos personas trabajando parcialmente (máximo 15 horas a la semana) en el proyecto.
- Este es el primer producto que Niño de la Selva va a sacar al mercado, por lo que muchas de las estimaciones de tiempo se basan en información

- proveniente de expertos en temas de importación y comercialización.
- La restricción más flexible del proyecto es el cronograma.

(Fuente: Autoría propia).

4.2.4 Desarrollo Estructura Desglose de Trabajo

El PMI (2017) describe este proceso como:

Crear la EDT/WBS es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona un marco de referencia de lo que se debe entregar (p.156).

Además, el PMI (2017) describe la EDT de la siguiente manera:

La EDT/WBS es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. La EDT/WBS organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en el enunciado del alcance del proyecto aprobado y vigente (p.157).

Para la creación de la EDT se utilizaron como entradas el enunciado del alcance del proyecto y la matriz de trazabilidad de requisitos. Se utilizó además la técnica de descomposición para la división del alcance del proyecto componentes más pequeños que pueden luego ser planificados más fácilmente. La EDT final fue compartida con el cofundador de Niño de la Selva para su revisión en conjunto y aprobación. La misma se muestra a continuación, en la Figura 10. Adicionalmente, se creó el documento “Diccionario de la EDT del Proyecto Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva”, que se muestra en la Tabla 13. De acuerdo con el PMI (2017), “el diccionario de la EDT es un documento que

proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y planificación de cada componente de la estructura de desglose del trabajo” (p.707).

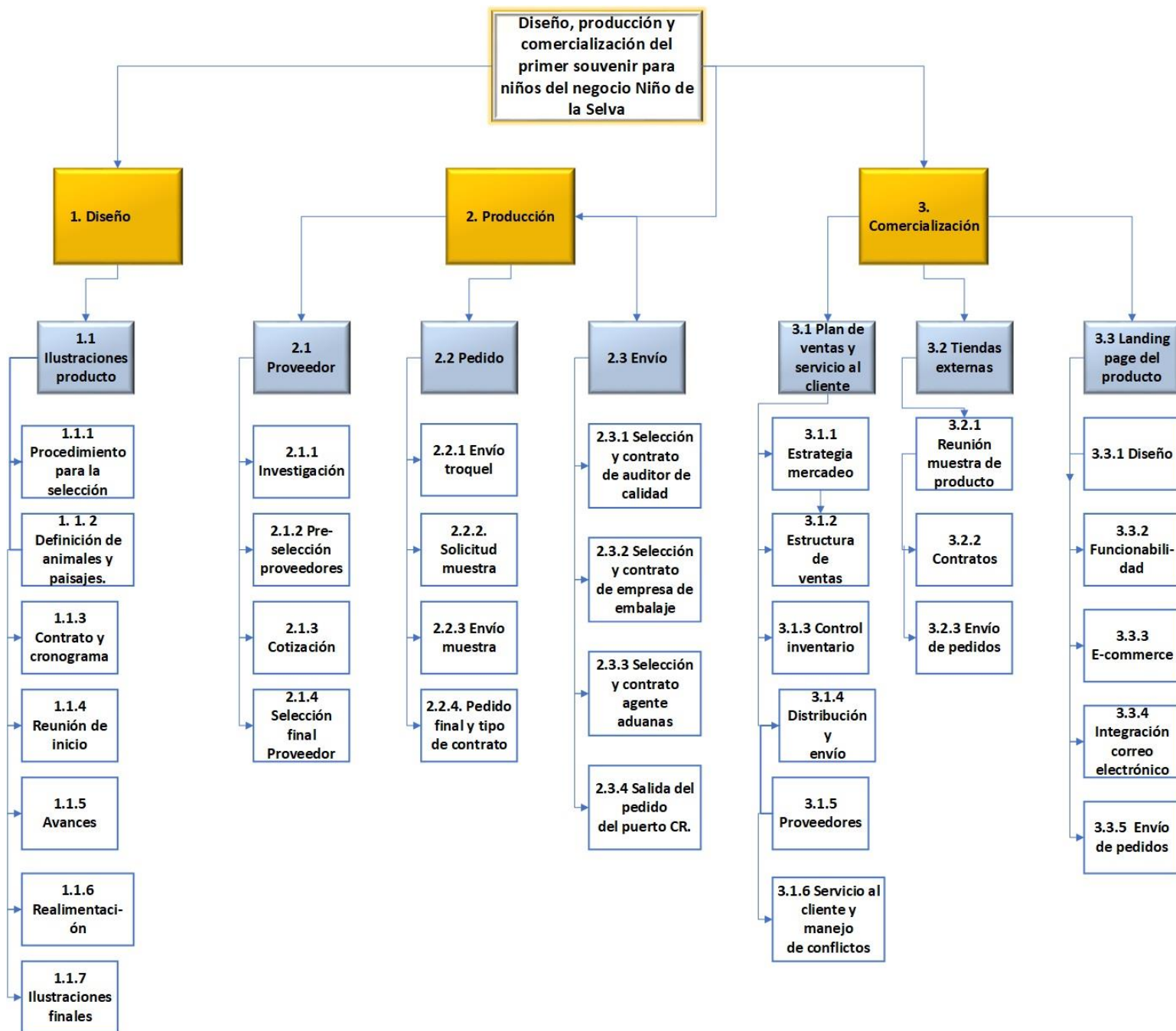


Figura 10: EDT del Proyecto Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

Fuente: La autora.

Tabla 13: *Diccionario de la EDT del Proyecto*

No	EDT	Entregable	Responsable	Tareas	Duración (días)	Fecha fin (M/D/A)	Criterios de aceptación
1.	1	Diseño					
		Ilustraciones					
2.	1.1	producto					
3.	1.1.1	Procedimiento y requisitos para selección diseñador	AHR/RRA	Realizar proceso de selección para el diseñador que realizará las ilustraciones del producto.	7	11/10/2019	El proceso es claro y fácil de aplicar. Contempla los requisitos necesarios que debe cumplir el diseñador.
4.	1.1.2	Definición de animales/paisajes que se incluirán en el producto	AHR/RRA	Investigar sobre lugares más turísticos de Costa Rica y de animales icónicos de que habiten el país y de pájaros. Hacer una lista de animales y paisajes que a los fundadores les gustaría incluir en el producto.	7	11/10/2019	Ambos fundadores tienen que estar de acuerdo en la selección de lugares y animales de estas ilustraciones. Todo tiene que poder vincularse con Costa Rica .
5.	1.1.3	Contrato y cronograma	AHR	Realizar contrato que contenga las condiciones de la adquisición de servicios y un cronograma para avances y realimentación de las ilustraciones	7	11/17/2019	Incluye detalle realimentaciones, precio, derecho de la ilustración, condiciones de pago (50% inicio y 50% final). fechas para avances, realimentaciones y la fecha para la entrega final.

No	EDT	Entregable	Responsable	Tareas	Duración (días)	Fecha fin (M/D/A)	Criterios de aceptación
6.	1.1.4	Reunión de inicio	AHR/RRA	Agendar reunión de inicio para explicar el producto detalladamente y la idea inicial sobre las ilustraciones a la diseñadora seleccionada.	0	11/17/2019	Reunión tiene una agenda y los fundadores ya tienen definido el entregable 1.1.2 y 1.1.3.
7.	1.1.5	Avances	Diseñador	Elaboración y envío de los avances de la diseñadora en el tiempo estimado en el cronograma.	30	12/17/2019	Avances deben incluir los elementos mencionados en la reunión inicial.
8.	1.1.6	Realimentación	AHR/RRA	Revisar los avances enviados en reuniones semanales y por medio de correo electrónico enviar comentarios y realimentación en los tiempos establecidos en el cronograma.	15	1/1/2020	Realimentación debe ser detallada y clara. Asegurar comprensión de los comentarios por medio de una llamada.
9.	1.1.7	Envío de las ilustraciones finales	Diseñador	Recibir las ilustraciones finales del producto incluyendo los cambios de realimentación. Realizar pago por servicios de ilustración.	26	1/26/2020	Ilustraciones finales tienen que incluir todos los cambios solicitados.

No	EDT	Entregable	Responsable	Tareas	Duración (días)	Fecha fin (M/D/A)	Criterios de aceptación
10.	2	Producción					
11.	2.1	Proveedor			24		
12.	2.1.1	Investigación	RRA	Realizar estudio y lista de proveedores en China que pudieran fabricar producto. Ver reviews y buscar información en Google de la fábrica.	15	10/25/2019	Revisión detallada de comentarios y calificación de proveedores. Existencia de la fábrica pudo ser verificada.
13.	2.1.2	Preselección dos proveedores	RRA	Seleccionar al menos dos proveedores.	1	10/26/2019	
	2.1.3	Cotización	RRA	Solicitar cotización a los dos proveedores.	7	10/27/2019	
14.			RRA	Analizar cual proveedor escoger tomando en cuenta precio, calificaciones y comentarios.			Selección justificada en precio-calidad servicio.
15.	2.1.4	Selección final proveedor	RRA	Escoger proveedor para la fabricación del producto. Solicitar que nos envíe los requerimientos para la impresión de las ilustraciones y producción del	1	11/2/2019	

No	EDT	Entregable	Responsable	Tareas	Duración (días)	Fecha fin (M/D/A)	Criterios de aceptación
				producto.			
16.	2.2.	Pedido					
17.	2.2.1	Envío troquel	RRA	Enviar el troquel con las ilustraciones realizadas por la diseñadora al proveedor.	1	1/28/2020	Muestra tiene que ser del material adecuado (un cartón plastificado), con la impresión de las ilustraciones y con la calidad (resolución) enviada en el troquel. Debe incluir además el empaque del producto.
18.	2.2.2	Solicitud muestra	RRA	Solicitud del envío de una muestra del producto por DHL	1	1/29/2020	
19.	2.2.3	Envío muestra del producto	Proveedor	Producción y envío de la muestra por DHL	10	2/8/2020	
20.	2.2.4	Pedido final y tipo de contrato	RRA/AHR	Definir, en base a respuesta de mercado con muestra, la cantidad de productos para el 1er pedido. Solicitar partida arancelaria, guía marítima, certificado de origen y factura para proceso de despacho.	1	3/07/2020	La cantidad del pedido será justificada en la respuesta de aceptación de las tiendas donde se presente la muestra. Los documentos solicitados tienen que verificarse por el agente aduanas
21.	2.3	Envío					

No	EDT	Entregable	Responsable	Tareas	Duración (días)	Fecha fin (M/D/A)	Criterios de aceptación
22.	2.3.1	Selección y contrato de auditor de calidad	AHR/RRA	Agendar reunión con experta en compras en China para recomendaciones de auditor de calidad. Contactar y cotizar al menos con 3 auditores. Seleccionar al auditor basado en referencia calidad-precio. Realizar pago auditor. Auditor realiza control de calidad. Contactar a tres	12	2/22/2020	El auditor debe verifica que la cantidad de unidades del pedido que se ingresen al contenedor es la correcta y que la mercancía está en buenas condiciones.
23.	2.3.2	Selección y contrato de empresa de embalaje	AHR/RRA	empresas recomendadas por profesional con experiencia en importación. Cotizar con las tres empresas. Analizar opciones y tomar decisión de cuál seleccionar. Realizar pago por el envío. Empresa embalaje trae el producto de China a Costa Rica.	10	2/20/2020	La gestión de contratar el servicio es sencilla y el paquete dura entre 45 y 50 días en ser transportado de China a Costa Rica.
24	2.3.3	Selección y contrato agente aduanas.	AHR/RRA	Buscar referencias de agentes de aduanas. Cotizar con al menos tres agentes o bien determinar si vale la pena incluir un paquete con la empresa de embalaje. Analizar opciones y tomar decisión de cuál seleccionar	7	4/7/2020	La gestión de sacar el pedido del puerto es ágil y rápida.

No	EDT	Entregable	Responsable	Tareas	Duración (días)	Fecha fin (M/D/A)	Criterios de aceptación
25	2.3.4	Salida del pedido del puerto CR.	AHR/RRA	Enviar el pedido de China a Costa Rica y se retiró del puerto de Costa Rica en el puerto de Caldera.	45	5/22/2020	
26	3	Comercialización					
		Plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente					
27	3.1						
28	3.1.1	Estrategia mercadeo	AHR	Determinar estrategia de mercadeo, canales de comunicación de RS a utilizar para promoción y ventas y actividades claves para la publicidad del producto.	10	11/27/2019	Estrategia y actividades definidas claramente con metas medibles y con fechas definidas.
29	3.1.2	Estructura de ventas	AHR	Determinar proceso de ventas en los diferentes puntos de venta donde se comercializará el producto.	2	11/29/2019	
30	3.1.3	Control inventario	AHR	Determinar procedimiento para el manejo de inventario del producto Determinar procedimiento para la distribución del producto a tiendas externas.	2	12/1/2019	
31	3.1.4	Distribución y envío	AHR	Determinar procedimiento de envío del producto al cliente cuando el producto sea comprado directamente en el landing page del producto.	2	12/3/2019	

No	EDT	Entregable	Responsable	Tareas	Duración (días)	Fecha fin (M/D/A)	Criterios de aceptación
32	3.1.5	Proveedores	AHR	Realizar lista proveedores para los diferentes servicios requeridos (bodegaje, distribución, tiendas, etc.)	7	12/10/2019	
33	3.1.6	Servicio al cliente y manejo de conflictos	AHR	Realizar un protocolo de servicio al cliente. Establecer procedimiento para manejo de conflictos y para el servicio al cliente postventa.	5	12/15/2019	
34	3.2	Tiendas externas					
35	3.2.1	Reunión muestra de producto	AHR/RRA	Agendar reunión con compradores de la tienda, dueños o gerentes para enseñar la muestra del producto. Recibir pedidos del producto y documentarlos para llevar un conteo de la cantidad de unidades del producto se tienen que pedir.	25	2/25/2020	
36	3.2.2	Contratos	AHR	Recibir pedidos del producto y documentarlos para llevar un conteo de la cantidad de unidades del producto se tienen que pedir al proveedor de China. Desarrollar las órdenes de compra para ser utilizado con las tiendas que venderán el producto.	7	3/13/2020	

No	EDT	Entregable	Responsable	Tareas	Duración (días)	Fecha fin (M/D/A)	Criterios de aceptación
37	3.2.3	Envío de pedidos	AHR	Gestionar la distribución a las diferentes tiendas donde se solicitaron pedidos del producto.	2	5/26/2020	
38	3.3	Landing page					
40	3.3.1	Diseño	RRA/AHR	Seleccionar plantilla y las imágenes del producto o videos.	10	2/21/2020	
41	3.3.2	Funcionabilidad	RRA	Determinar los pasos desde que el cliente ingresa al landing page, hasta que se confirma la compra del producto.	10	2/26/2020	
42	3.3.3	E-commerce	RRA	Configurar e-commerce.	1	3/2/2020	
43	3.3.4	Correo electrónico	RRA	Integrar correo electrónico para confirmación de la compra de producto o mensajes de seguimiento.	1	3/3/2020	
44	3.3.5	Envío de pedidos	AHR	Gestionar el envío del producto para los clientes que hayan comprado el producto por medio del landing page.	2	5/26/2020	

Comentarios: Si la actividad dura menos de 24 horas se calendarizará como 1 día.

(Fuente: Autoría propia).

4.2.5 Validar el alcance

El PMI (2017), describe este proceso como:

Validar el Alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. El beneficio clave de este proceso es que aporta objetividad al proceso de aceptación y aumenta la probabilidad de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable (p. 165).

Para la validación del alcance, se utilizan como entradas la línea base del alcance, la matriz de trazabilidad de requisitos, y los datos de desempeño del trabajo. Las técnicas y herramientas por utilizar serán las revisiones de cumplimiento de los criterios de aprobación, la toma de decisiones, reuniones y el PMIS “ClickUp”. Los fundadores, por medio de la revisión diaria de “ClickUp”, revisarán el cumplimiento de las actividades que están en progreso. Para los entregables finales, se revisará que cumplan los criterios de aprobación definidos para cada uno y se tomará la decisión de si aprobar el entregable o si este necesita alguna solicitud de cambio. En caso de necesitar una solicitud de cambio, la misma será aprobada por los fundadores, siguiendo el procedimiento de control de cambios detallado en la sección 4.1.6. Los entregables aprobados serán registrados en el documento “Aceptación de entregables” que se muestra en la Tabla 14. Este documento será guardado en la carpeta “Documentos del proyecto” del Google Drive y será actualizada durante el transcurso del proyecto.

Tabla 14: *Aceptación de Entregables*

Aceptación de entregables- Proyecto Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.		
Entregable	Aceptación (Si o No)	Observaciones
1. Ilustraciones finales que se utilizarán para el producto		
2. Muestra del producto		
3. Pedido final al proveedor		
4. Plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente		
5. Lista de proveedores (tiendas externas)		
6. Landing page del producto		
7. Envío del pedido a las tiendas externas y a los clientes		
8. Documento lecciones aprendidas		
9. Informes de desempeño		

(Fuente: Autoría propia).

4.2.6 Controlar el alcance

El PMI (2017), describe este proceso como:

Controlar el Alcance es el proceso en el cual se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance. El beneficio clave de este proceso es que la línea base del alcance es mantenida a lo largo del proyecto.

Si bien es cierto que se planifica un proyecto para implementarlo según lo planificado, los proyectos se realizan en un entorno incierto y riesgoso. Este proceso busca que los cambios identificados durante la implementación del proyecto, se analicen y se aprueben o rechacen utilizando el control integrado de cambios, detallado en la sección 4.1.6. Esto ayudará a los fundadores de Niño de la Selva a evitar que el alcance del proyecto crezca insosteniblemente durante la ejecución del proyecto. Las técnicas por utilizar en este proceso son el análisis de

variación, donde se comparan las líneas base con los resultados del trabajo del proyecto para determinar la variación, y el análisis de tendencias, donde se analiza el rendimiento a lo largo de la implementación del proyecto para determinar si este está mejorando o no. Con estos análisis, lo que se busca también es identificar causas y definir acciones preventivas o correctivas.

4.3 Gestión del cronograma del proyecto

El PMI (2017) indica que “la gestión del cronograma del proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo” (p. 173).

Los procesos que son parte de la gestión del cronograma, y se desarrollaran para este plan de gestión, son:

- Planificar la Gestión del Cronograma: Se documenta como se planificará, desarrollará, gestionará y controlará el cronograma del proyecto.
- Definir las Actividades: Se identifica y documenta las acciones específicas que se deben realizar para completar los entregables de cada fase del proyecto.
- Secuenciar las Actividades: Se documentan las relaciones entre las actividades del proyecto.
- Estimar la Duración de las Actividades: Se realiza una estimación de los días necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.
- Desarrollar el Cronograma: Se crea el modelo del cronograma del proyecto, analizando las secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma.
- Controlar el Cronograma: Se detalla cómo se va a actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

4.3.1 Planificación de la gestión del cronograma

De acuerdo con el PMI (2017), este proceso se define como:

Planificar la Gestión del Cronograma es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo (p.179).

Las entradas que se consideraron para este proceso fueron el acta de constitución de proyecto y la disponibilidad de los recursos del equipo de trabajo. Las técnicas y herramientas con las que se contaron para el desarrollo de la gestión del cronograma fueron el juicio de expertos en el desarrollo, gestión y control del cronograma, en temas de exportación y comercialización. Además, se utilizó la herramienta “Microsoft Project” para el desarrollo del cronograma. Finalmente, se programaron reuniones con el cofundador de Niño de la Selva para la revisión conjunta del plan de gestión del cronograma. Como resultado de este proceso, se elaboró el plan de gestión del cronograma, mostrado en la Tabla 15.

Tabla 15: *Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto*

Plan de gestión del cronograma: Proyecto Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.	
Desarrollo del modelo de programación del proyecto.	El desarrollo del modelo de trabajo se realizará primero definiendo a detalle las actividades necesarias para cumplir cada entregable. Con base en estimaciones, tomando en cuenta el juicio de expertos, se le asignará la duración a las actividades y los recursos necesarios para cada uno. Por último, se secuenciarán las actividades para poder montarlos al software MS Project y así desarrollar el modelo de programación del proyecto.
Nivel de exactitud	Las tareas que no sean parte de la ruta crítica tendrán un nivel de exactitud de +2 o -2 días
Unidades de medidas	Días
Mantenimiento del	El modelo de programación se actualizará de haber algún cambio en las fechas aproximadas de conclusión, especialmente si son una actividad de la

Plan de gestión del cronograma: Proyecto Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

modelo de programación del proyecto.	ruta crítica e influyen en la fecha final del proyecto. Esto se realizará en las reuniones mensuales de los colaboradores.
Umbrales de control	Los umbrales de control para el desempeño del proyecto se definen con un rango de la desviación del (10%), con relación a los parámetros establecidos en la línea base del plan.
Reglas para la medición del desempeño	Se define la gestión del valor ganado como técnica para controlar la ejecución del proyecto.
Formatos de Informes	Se utilizarán los formatos de informes de desempeño disponibles en el software MS Project y en ClickUp.

(Fuente: Autoría propia).

4.3.2 Definir las actividades

El PMI (2017) define este proceso como:

Definir las Actividades es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que descompone los paquetes de trabajo en actividades del cronograma que proporcionan una base para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto (p.183).

Como entradas en este proceso se utilizaron la línea base del alcance (enunciado del alcance, la EDT y el diccionario de la EDT), y el plan de gestión del cronograma. Las técnicas que se utilizaron fueron el juicio de expertos en temas de importación y en comercialización. También se utilizó la técnica de descomposición, para detallar las actividades necesarias para cumplir con los paquetes de trabajo que se muestran en la EDT. Por último, se programó una reunión para la revisión conjunta de la lista de actividades en conjunto con el cofundador de Niño de la Selva. Para gestionar los cambios que podrían solicitarse en el futuro, se seguirá el procedimiento detallado en la sección 4.1.6. La lista final de actividades se muestra en la Tabla 16, se subrayaron en amarillo los hitos del proyecto.

Tabla 16: *Lista de Actividades del Proyecto*

Id	Actividades
1.	Inicio Proyecto
2.	Fase Diseño
3.	Ilustraciones producto
4.	Realizar proceso de selección para el diseñador que realizará las ilustraciones del producto.
5.	Investigar sobre lugares más turísticos de Costa Rica y de animales icónicos de que habiten el país y de pájaros
6.	Hacer una lista de animales y paisajes que a los fundadores les gustaría incluir en el producto.
7.	Realizar contrato que contenga las condiciones de la adquisición de servicios y un cronograma para avances y realimentación de las ilustraciones.
8.	Agendar reunión de inicio para explicar el producto detalladamente y la idea inicial sobre las ilustraciones a la diseñadora seleccionada.
9.	Elaboración y envío de los avances de la diseñadora en el tiempo estimado en el cronograma
10.	Revisar los avances enviados en reuniones semanales y por medio de correo electrónico enviar comentarios y realimentación en los tiempos establecidos en el cronograma.
11.	Envío de ilustraciones finales del producto
12.	Ilustraciones producto
13.	Realizar pago a la diseñadora
14.	Fase Producción
15.	Proveedor
16.	Realizar investigación en línea sobre proveedores en China que pudieran fabricar producto. Ver “reviews” y buscar información en Google de la fábrica
17.	Preseleccionar al menos dos proveedores
18.	Solicitar cotización a los dos proveedores
19.	Analizar cual proveedor escoger tomando en cuenta precio, calificaciones y comentarios.
20.	Escoger proveedor para la fabricación del producto.
21.	Solicitar que envíe los requerimientos para la impresión de las ilustraciones y fabricación del producto.
22.	Pedido
23.	Enviar el troquel con las ilustraciones realizadas por la diseñadora al proveedor.
24.	Solicitar el envío de una muestra del producto por DHL, pagar por la muestra y el envío.
25.	Envío de la muestra
26.	Recibir muestra
27.	Definir la cantidad de unidades del producto que se solicitarán para el primer pedido.
28.	Realizar pedido y realizar pago
29.	Envío
30.	Agendar reunión con experta en compras en China para recomendaciones de un auditor de calidad.
31.	Contactar al menos tres auditores para que realicen cotización.

Id	Actividades
32.	Seleccionar al auditor basado en referencia calidad-precio.
33.	Realizar pago al auditor de calidad
34.	El auditor debe verificar que la cantidad de unidades del pedido que se ingresen al contenedor es la correcta y que la mercancía está en buenas condiciones.
35.	Contactar a tres empresas recomendadas por profesional con experiencia en importación y solicitar cotización
36.	Analizar opciones y tomar decisión de cuál empresa de embalaje utilizar.
37.	Buscar referencias de agentes de aduanas y cotizar con al menos tres agentes o bien determinar si vale la pena adquirir un paquete con la empresa de embalaje.
38.	Realizar pago por el servicio de envío del contenedor de China a Costa Rica
39.	Salida del pedido del puerto de China
40.	Enviar el pedido de China a Costa Rica
41.	Retirar el producto del puerto en Caldera
42.	Fase comercialización
43.	Plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente
44.	Determinar y documentar estrategia de mercadeo, actividades claves para la publicidad y ventas del producto.
45.	Determinar proceso de ventas en los diferentes puntos de venta donde se comercializará el producto.
46.	Definir el procedimiento para el manejo del inventario
47.	Definir como se distribuirá el producto a las tiendas externas y el envío del producto que se compre directamente desde el landing page.
48.	Realizar lista proveedores para los diferentes servicios requeridos (bodegaje, distribución, tiendas, etc.)
49.	Realizar un protocolo de servicio al cliente. Establecer procedimiento para manejo de conflictos y para el servicio al cliente postventa.
50.	Completar y documentar plan de ventas, mercadeo y SC
51.	Tiendas externas
52.	Agendar reunión con compradores de la tienda, dueños o gerentes para enseñar la muestra del producto.
53.	Recibir pedidos del producto y documentarlos para llevar un conteo de la cantidad de unidades del producto se tienen que pedir.
54.	Desarrollar contrato para ser utilizado con las tiendas que venderán el producto.
55.	Envío de las cajas a las tiendas externas
56.	Landing page
57.	Seleccionar la plantilla para el diseño del landing page y las imágenes y videos que se utilizarán.
58.	Determinar los pasos desde que el cliente ingresa al landing page hasta que se confirma la compra del producto.
59.	Configurar el plugin de e-commerce.
60.	Integrar correo electrónico oficial de NdS para el envío de la confirmación de la compra de producto o mensajes de seguimiento.

Id	Actividades
61.	Landing page lista
62.	Inicio de envío de órdenes por preventa por medio del landing page.

(Fuente: Autoría propia).

4.3.3 Secuenciar actividades y estimar la duración de las actividades

De acuerdo con el PMI (2017), el proceso de secuenciar actividades consiste en:

Secuenciar las Actividades es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es la definición de la secuencia lógica de trabajo para obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta todas las restricciones del proyecto (p. 187).

Para este proceso, se utilizaron como insumos la lista de actividades y la línea base del alcance, para establecer las relaciones lógicas entre actividades. Como herramientas se utilizaron la determinación e integración de las dependencias (análisis de dependencias obligatorias, discretionales, externas e internas) y los posibles adelantos y retrasos de las actividades. Por último, se utilizó la herramienta de MS Project para detallar la secuenciación de las actividades, donde se evidencia cómo se vinculan las actividades y la secuencia de estas (si son predecesoras o sucesoras).

El PMI (2017) define el proceso de estimar la duración de las actividades de la siguiente manera:

Estimar la Duración de las Actividades es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados. El beneficio clave de este proceso es que establece la cantidad de tiempo necesario para finalizar cada una de las actividades (p.195).

Para el desarrollo de las estimaciones de duración de las actividades del proyecto, se tomaron como entradas el plan de gestión del cronograma, los elementos que componen la línea base del

alcance, especialmente el diccionario de la EDT. Además, se utilizó la lista de actividades, los hitos del proyecto, donde se especifican las fechas de finalización de estos eventos, los supuestos del proyecto y, por último, el tiempo que cada miembro del equipo puede destinar semanalmente al desarrollo de las actividades. La técnica más utilizada para este proceso fue la de juicio de expertos y entrevistas. Dado que este es el primer proyecto que realiza Niño de la Selva, el juicio de expertos en temas de comercialización e importación para estimar el tiempo de duración de las actividades, fue fundamental, al igual que la información suministrada por proveedores de los servicios que contratará Niño de la Selva (diseño, producción del producto, envío de producto, etc.). En la Tabla 17, se documentan las relaciones entre las actividades del proyecto, la duración de cada actividad, de cada fase y finalmente del proyecto.

Tabla 17: *Secuenciación y Estimación de Actividades del Proyecto*

Actividad	Duración (días)	Predecesoras
Proyecto Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.	229	
Fase Diseño	85	
Ilustraciones producto	85	21
Realizar proceso de selección para el diseñador que realizará las ilustraciones del producto.	7	21
Investigar sobre lugares más turísticos de Costa Rica y de animales icónicos de que habiten el país y de pájaros	1	4SS
Hacer una lista de animales y paisajes que a los fundadores les gustaría incluir en el producto.	7	5SS
Realizar contrato que contenga las condiciones de la adquisición de servicios y un cronograma para avances y realimentación de las ilustraciones.	7	4
Agendar reunión de inicio para explicar el producto detalladamente y la idea inicial sobre las ilustraciones a la diseñadora seleccionada.	0	7,6
Elaboración y envío de los avances de la diseñadora en el tiempo estimado en el cronograma	30	8
Revisar los avances enviados en reuniones semanales y por medio de correo electrónico enviar comentarios y realimentación en los tiempos establecidos en el cronograma.	15	9
Envío de ilustraciones finales del producto	25	10
Ilustraciones producto	0	11

Actividad	Duración (días)	Predecesoras
Realizar pago a la diseñadora	1	11
Fase Producción	225	
Proveedor	24	
Realizar investigación en línea sobre proveedores en China que pudieran fabricar producto. Ver “reviews” y buscar información en Google de la fábrica	15	
Preseleccionar al menos dos proveedores	1	16
Solicitar cotización a los dos proveedores	1	17
Analizar cual proveedor escoger tomando en cuenta precio, calificaciones y comentarios.	6	18
Escoger proveedor para la fabricación del producto.	0	19
Solicitar que envíe los requerimientos para la impresión de las ilustraciones y fabricación del producto.	1	20
Pedido	40	2
Enviar el troquel con las ilustraciones realizadas por la diseñadora al proveedor.	1	2
Solicitar el envío de una muestra del producto por DHL, pagar por la muestra y el envío.	1	23
Envío de la muestra	10	24
Recibir muestra	0	25FS+2 d
Definir la cantidad de unidades del producto que se solicitarán para el primer pedido.	1	53
Realizar pedido y realizar pago	0	27
Envío	101	26FS+1 d
Agendar reunión con experta en compras en China para recomendaciones de un auditor de calidad.	1	52SS+2 d
Contactar al menos tres auditores para que realicen cotización.	5	30
Seleccionar al auditor basado en referencia calidad-precio.	4	31
Realizar pago al auditor de calidad	1	32
El auditor debe verificar que la cantidad de unidades del pedido que se ingresen al contenedor es la correcta y que la mercancía está en buenas condiciones.	1	28FS+30 d
Contactar a tres empresas recomendadas por profesional con experiencia en importación y solicitar cotización	5	26FS+1 d
Analizar opciones y tomar decisión de cuál empresa de embalaje utilizar.	4	35
Buscar referencias de agentes de aduanas y cotizar con al menos tres agentes o bien determinar si vale la pena adquirir un paquete con la empresa de embalaje.	7	36
Realizar pago por el servicio de envío del contenedor de China a Costa Rica	1	28FS+15 d
Salida del pedido del puerto de China	0	28FS+31 d
Enviar el pedido de China a Costa Rica	45	39
Retirar el producto del puerto en Caldera	0	40
Fase comercialización	191	20FS+15 d

Actividad	Duración (días)	Predecesoras
Plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente	28	20FS+15 d
Determinar y documentar estrategia de mercadeo, actividades claves para la publicidad y ventas del producto.	10	
Determinar proceso de ventas en los diferentes puntos de venta donde se comercializará el producto.	2	44
Definir el procedimiento para el manejo del inventario	2	45
Definir como se distribuirá el producto a las tiendas externas y el envío del producto que se compre directamente desde el landing page.	2	46
Realizar lista proveedores para los diferentes servicios requeridos (bodegaje, distribución, tiendas, etc.)	7	47
Realizar un protocolo de servicio al cliente. Establecer procedimiento para manejo de conflictos y para el servicio al cliente postventa.	5	48
Completar y documentar plan de ventas, mercadeo y SC	0	49
Tiendas externas	106	26,50
Agendar reunión con compradores de la tienda, dueños o gerentes para enseñar la muestra del producto.	15	26,50
Recibir pedidos del producto y documentarlos para llevar un conteo de la cantidad de unidades del producto se tienen que pedir.	10	52
Desarrollar contrato para ser utilizado con las tiendas que venderán el producto.	7	53
Envío de las cajas a las tiendas externas	0	41FS+4 d,53
Landing page	105	2FS+15 d
Seleccionar la plantilla para el diseño del landing page y las imágenes y videos que se utilizarán.	10	
Determinar los pasos desde que el cliente ingresa al landing page hasta que se confirma la compra del producto.	15	
Configurar el plugin de e-commerce.	5	58
Integrar correo electrónico para el envío de la confirmación de la compra de producto o mensajes de seguimiento.	1	59
Landing page lista	0	60
Inicio de envío de órdenes por preventa por medio del landing page.	0	41FS+4 d

(Fuente: Autoría propia).

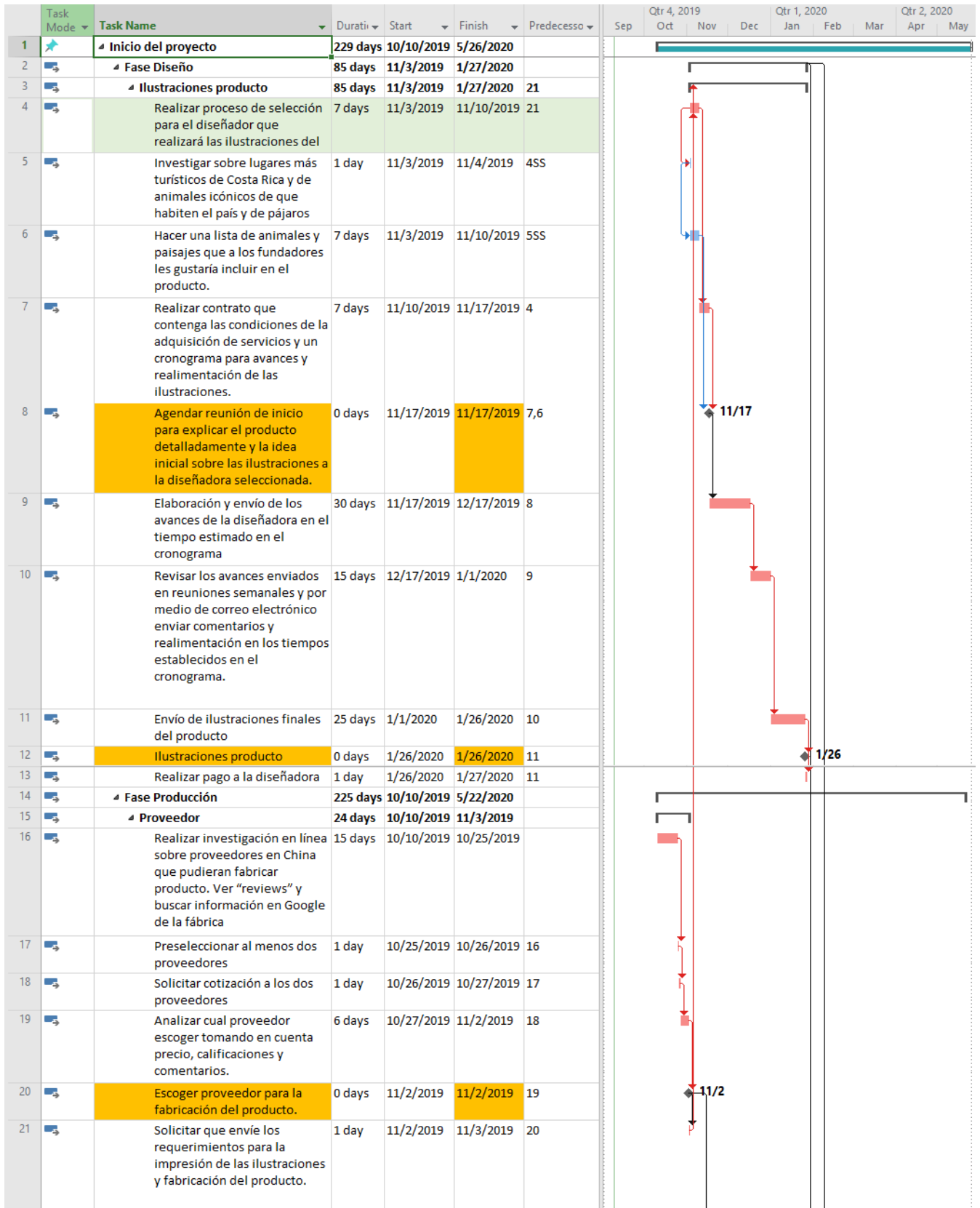
4.3.4 Desarrollar el cronograma

De acuerdo con el PMI (2017), este proceso consiste en:

Desarrollar el Cronograma es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear un modelo de programación para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto (p. 205).

Para el desarrollo del cronograma, se utilizaron principalmente las salidas de los previos tres procesos (definir actividades, secuenciar las actividades y estimar la duración de las actividades).

Los entregables desarrollados en estos procesos se revisaron y analizaron en conjunto con los recursos disponibles para el proyecto. Por último, se utilizó el software de MS Project para desarrollar el cronograma, que se muestra en la Figura 11.



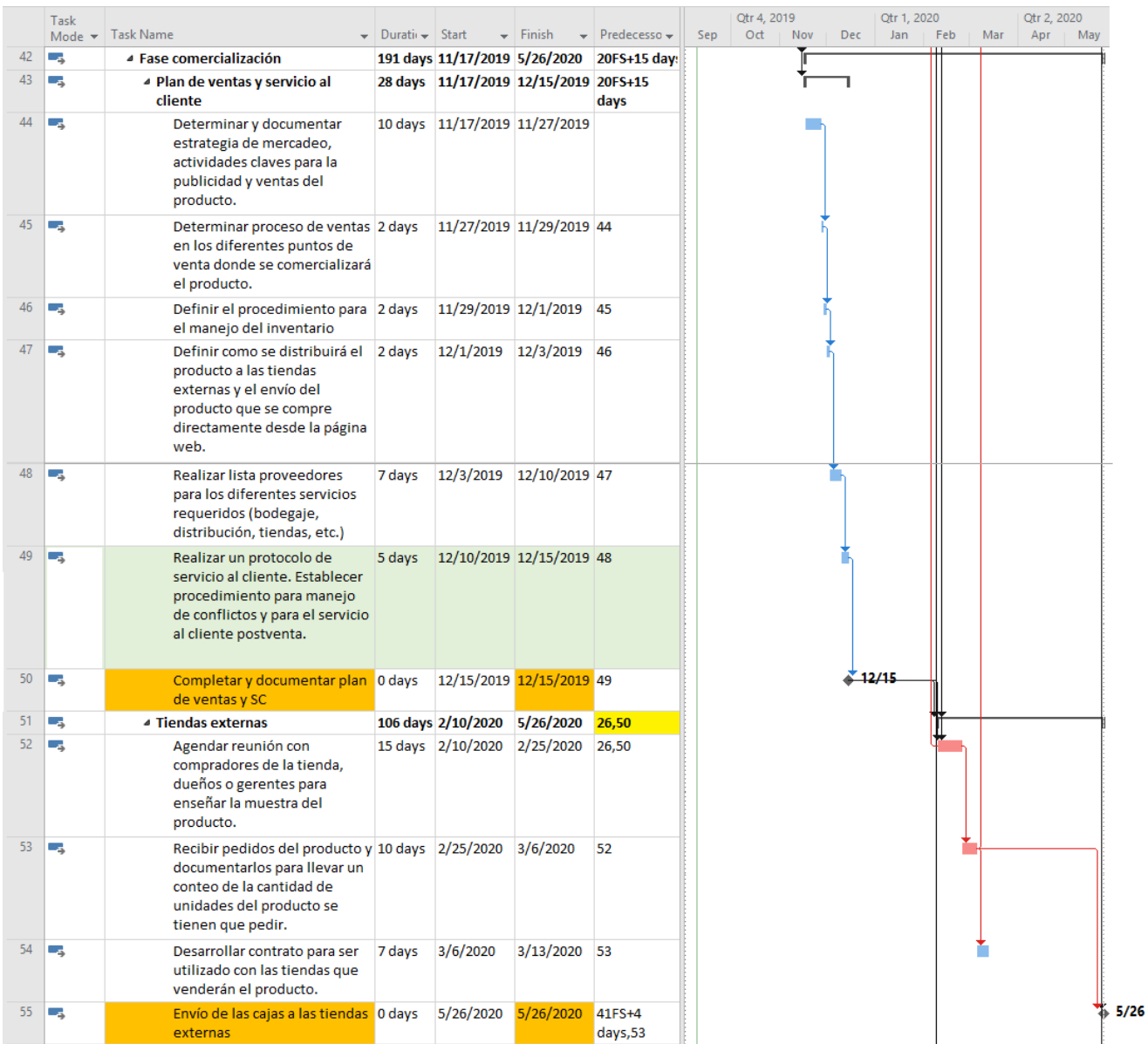
Project: Proyecto Diseño, prod
Date: 7/27/2019

Task		Inactive Summary		External Tasks	
Split		Manual Task		External Milestone	
Milestone		Duration-only		Deadline	
Summary		Manual Summary Rollup		Critical	
Project Summary		Manual Summary		Critical Split	
Inactive Task		Start-only		Progress	
Inactive Milestone		Finish-only		Manual Progress	

Task Mode	Task Name	Durati	Start	Finish	Predeceso	Qtr 4, 2019				Qtr 1, 2020			Qtr 2, 2020		
						Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	
22	Pedido	40 days	1/27/2020	3/7/2020	2										
23	Enviar el troquel con las ilustraciones realizadas por la diseñadora al proveedor.	1 day	1/27/2020	1/28/2020	2										
24	Solicitar el envío de una muestra del producto por DHL, pagar por la muestra y el envío.	1 day	1/28/2020	1/29/2020	23										
25	Envío de la muestra	10 days	1/29/2020	2/8/2020	24										
26	Recibir muestra	0 days	2/10/2020	2/10/2020	25FS+2 days										
27	Definir la cantidad de unidades del producto que se solicitarán para el primer pedido.	1 day	3/6/2020	3/7/2020	53										
28	Realizar pedido y realizar pago	0 days	3/7/2020	3/7/2020	27										
29	Envío	101 days	2/11/2020	5/22/2020	26FS+1 day										
30	Agendar reunión con experta en compras en China para recomendaciones de un auditor de calidad.	1 day	2/12/2020	2/13/2020	52SS+2 days										
31	Contactar al menos tres auditores para que realicen cotización.	5 days	2/13/2020	2/18/2020	30										
32	Seleccionar al auditor basado en referencia calidad-precio.	4 days	2/18/2020	2/22/2020	31										
33	Realizar pago al auditor de calidad	1 day	2/22/2020	2/23/2020	32										
34	El auditor debe verificar que la cantidad de unidades del pedido que se ingresen al contenedor es la correcta y que la mercancía está en buenas condiciones.	1 day	4/6/2020	4/7/2020	28FS+30 days										
35	Contactar a tres empresas recomendadas por profesional con experiencia en importación y solicitar cotización	5 days	2/11/2020	2/16/2020	26FS+1 day										
36	Analizar opciones y tomar decisión de cuál empresa de embalaje utilizar.	4 days	2/16/2020	2/20/2020	35										
37	Buscar referencias de agentes de aduanas y cotizar con al menos tres agentes o bien determinar si vale la pena adquirir un paquete con la empresa de embalaje.	7 days	2/20/2020	2/27/2020	36										
38	Realizar pago por el servicio de envío del contenedor de China a Costa Rica	1 day	3/22/2020	3/23/2020	28FS+15 days										
39	Salida del pedido del puerto de China	0 days	4/7/2020	4/7/2020	28FS+31 days										
40	Enviar el pedido de China a Costa Rica	45 days	4/7/2020	5/22/2020	39										
41	Retirar el producto del puerto en Caldera	0 days	5/22/2020	5/22/2020	40										

Project: Proyecto Diseño, prod
Date: 7/27/2019

Task		Inactive Summary		External Tasks
Split		Manual Task		External Milestone
Milestone		Duration-only		Deadline
Summary		Manual Summary Rollup		Critical
Project Summary		Manual Summary		Critical Split
Inactive Task		Start-only		Progress
Inactive Milestone		Finish-only		Manual Progress



Project: Proyecto Diseño, prod
Date: 7/27/2019

Task		Inactive Summary		External Tasks
Split		Manual Task		External Milestone
Milestone		Duration-only		Deadline
Summary		Manual Summary Rollup		Critical
Project Summary		Manual Summary		Critical Split
Inactive Task		Start-only		Progress
Inactive Milestone		Finish-only		Manual Progress

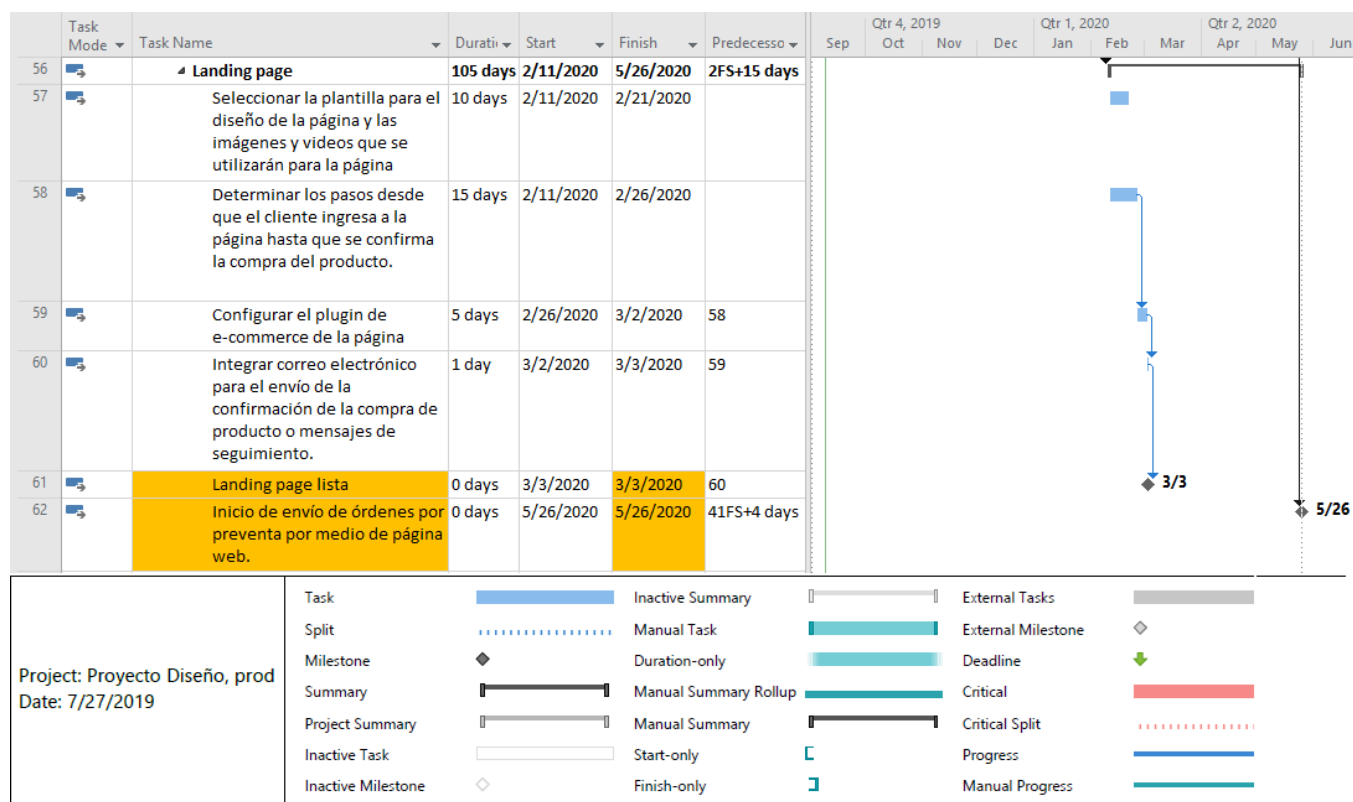


Figura 11: Cronograma del Proyecto Diseño, Producción y Comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

Fuente: La autora

4.3.5 Controlar el cronograma

El PMI (2017) describe este proceso como:

Controlar el Cronograma es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

El beneficio clave de este proceso es que la línea base del cronograma es mantenida a lo largo del proyecto (p. 222).

Para este proceso se utilizan como entradas el plan de gestión del cronograma, la línea base del alcance y la línea base del cronograma. Además de los datos recolectados en el “ClickUp”, en relación con el desempeño del desarrollo de las tareas y actividades del proyecto y los datos de

las actualizaciones del cronograma en el MS Project. Como es mencionado en el plan de gestión del cronograma, la técnica de análisis de datos que se utilizará para controlar el desempeño del cronograma es la de análisis de valor ganado. Con esta técnica, se podrán determinar las variaciones del cronograma y el índice de desempeño del cronograma, con respecto a desviaciones del cronograma durante la ejecución del proyecto, en comparación con la línea base planificada. En las reuniones semanales, se revisará el desempeño del cronograma, tomando en cuenta las variaciones identificadas, determinar si estas están dentro del umbral de control, determinar si hay tendencias de deterioro o mejoramiento del cronograma, analizar posibles causas de las variaciones y si se necesitan acciones correctivas (si las actividades de la ruta crítica están siendo afectadas). Además, se actualizarán los porcentajes de cumplimiento de actividades para tener un panorama real del tiempo restante para completar el proyecto. En caso de necesitar solicitar un cambio en alguna de las líneas base (alcance, cronograma o costos), el mismo tendrá que ser aprobado por los fundadores, siguiendo el procedimiento de control de cambios detallado en la sección 4.1.6.

4.4 Gestión de los costos del proyecto

Como lo menciona el PMI (2017) “la gestión de los costos del proyecto incluye los procesos relacionados como planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (p.193).

Los procesos que son parte de la gestión los costos, y se desarrollaran para este plan de gestión, son:

- Planificar la gestión de los costos: Se define como se estimarán, presupuestarán, gestionarán y controlarán los costos del proyecto.
- Estimar los costos: Se documenta una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar el trabajo del proyecto.
- Determinar el presupuesto: Se suman los costos estimados de las actividades para establecer una línea base de costos autorizada.
- Controlar los Costos: Se detalla cómo se monitoreará el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos.

4.4.1 Planificar la gestión de los costos.

El PMI (2017) describe el proceso de planificar la gestión de los costos como:

Planificar la Gestión de los Costos es el proceso de definir cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo (p.235).

Para la planificación de la gestión de los costos del proyecto, se utilizó el acta de constitución del proyecto, donde se indica el presupuesto que inicialmente se aprobó para el proyecto y donde se

indican restricciones del proyecto que afectan los costos de este. Las técnicas utilizadas en este proceso fueron la de juicio de expertos, en temas de importación y comercialización. Además, reuniones con el cofundador de Niño de la Selva para la toma de decisiones sobre cómo se manejarán los costos durante el proyecto, el destino de los fondos y la definición del presupuesto final. A partir de este proceso, se definió el siguiente plan de gestión de costos, mostrado en la Tabla 18.

Tabla 18: *Plan de Gestión de los Costos del Proyecto*

Plan de gestión de los costos: Proyecto Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.	
Unidades de medida	Dólares americanos
Nivel de precisión	Los costos se detallarán en dólares. Se redondea hacia arriba después del .60 (ejemplo US\$ 995.60 a US\$ 996)
Nivel de exactitud	Se estima un rango de variación de +5% -5%
Umbrales de control	Los umbrales de control para el desempeño del proyecto se definen con un rango de la desviación del (5%), en relación con los parámetros establecidos en la línea base del plan.
Reglas para la medición del desempeño	Se define la gestión del valor ganado como técnica para controlar la ejecución del proyecto.
Formatos de Informes	Se utilizarán los formatos de informes de desempeño disponibles en el software MS Project.

(Fuente: Autoría propia).

4.4.2 Estimación de los costos

El PMI (2017) define este proceso como “estimar los costos es el proceso de desarrollar una aproximación del costo de los recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que determina los recursos monetarios requeridos para el proyecto” (p.240).

En este proceso se estimaron los costos de los servicios externos que se tendrán que contratar para desarrollar los entregables del proyecto. Algunos de estos servicios son, por ejemplo, el servicio de diseño e ilustración, servicios de fabricación del producto, servicios de embarcación y envío, etc. Para estimar estos costos se utilizaron mayoritariamente las herramientas de juicio de expertos y análisis de datos. Además, se utilizó la técnica de estimación ascendente, donde se planificó el monto que podría costar cada actividad para completar los paquetes de trabajo, para después ir sumando y calculando el costo final del proyecto. Además, se analizó y confirmó la necesidad de tener una reserva de contingencia, específicamente para los pagos por servicios de importación, aduanas e impuestos. El monto de la reserva de contingencia es de US \$300. Es importante mencionar que el trabajo realizado por los cofundadores de Niño de la Selva no tendrá ningún costo monetario, ya que los mismos no están cobrando un salario para realizar estas actividades. En la Tabla 19, se muestra la estimación de los costos de las actividades del proyecto.

Tabla 19: *Estimación de Costos de las Actividades del Proyecto*

Id	Actividad	Duración (días)	Inicio (m/d/a)	Fin (m/d/a)	Predecesor	Recursos	Costo estimado	Supuestos	Método Estimación
1	Inicio Proyecto	229	10/10/2019	5/26/2020			\$6,402	Se agrega una reserva de contingencia de \$300 en caso de que los costos se eleven, específicamente para los pagos por servicios de importación, aduanas e impuestos	Ascendente
2	Fase Diseño	85	11/3/2019	1/27/2019			\$1,422		Ascendente
3	Ilustraciones producto	85	11/3/2019	1/27/2019	21		\$1,422		Ascendente

4	Realizar proceso de selección para el diseñador que realizará las ilustraciones del producto.	7	11/3/2019	11/10/2019	21	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
5	Investigar sobre lugares más turísticos de Costa Rica y de animales icónicos de que habiten el país y de pájaros	1	11/3/2019	11/4/2019	4SS	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
6	Hacer una lista de animales y paisajes que a los fundadores les gustaría incluir en el producto.	7	11/3/2019	11/10/2019	5SS	AHR/RR A	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
7	Realizar contrato que contenga las condiciones de la adquisición de servicios y un cronograma para avances y realimentación de las ilustraciones.	7	11/10/2019	11/17/2019	4	AHR	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
8	Agendar reunión de inicio para explicar el producto detalladamente y la idea inicial sobre las ilustraciones a la diseñadora seleccionada.	0	11/17/2019	11/17/2019	7,6	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
9	Elaboración y envío de los avances de la diseñadora en el tiempo estimado en el cronograma	30	11/17/2019	12/17/2019	8	Diseñadora	\$711	El precio se calcula con la cotización enviada por la diseñadora de ilustraciones más costos por cambios. Se pagará la mitad del monto total al iniciar el trabajo de ilustración y la otra mitad al entregar las	Estimación por tres valores (distribución triangular)

								ilustraciones finales.	
10	Revisar los avances enviados en reuniones semanales. Por correo electrónico enviar realimentación en los tiempos establecidos	15	12/17/2019	1/1/2020	9	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
11	Envío de ilustraciones finales del producto	25	1/1/2020	1/26/2020	10	Diseñadora	\$0		
12	Ilustraciones producto	0	1/26/2020	1/26/2020	11		\$0		
13	Realizar pago a la diseñadora	1	1/26/2020	1/27/2020	11	RRA	\$711	El precio se calcula con la cotización enviada por la diseñadora de ilustraciones más costos por cambios.	Estimación por tres valores (distribución triangular)
14	Fase Producción	225	10/10/2019	5/22/2020			\$4,630		Ascendente
15	Proveedor	24	10/10/2019	11/3/2019			\$0		Ascendente
16	Realizar investigación en línea sobre proveedores en China que pudieran fabricar producto. Ver "reviews" y buscar información en Google de la fábrica	15	10/10/2019	10/25/2019		RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a

17	Preseleccionar al menos dos proveedores	1	10/25/2019	10/26/2019	16	RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
18	Solicitar cotización a los dos proveedores	1	10/26/2019	10/27/2019	17	RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
19	Analizar cual proveedor escoger tomando en cuenta precio, calificaciones y comentarios.	6	10/27/2019	11/2/2019	18	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
20	Escoger proveedor para la fabricación del producto.	0	11/2/2019	11/2/2019	19		\$0		n/a
21	Solicitar que envíe los requerimientos para la impresión de las ilustraciones y fabricación del producto.	1	11/2/2019	11/3/2019	20	RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
22	Pedido	40	1/27/2020	3/27/2020	2		\$2,880		Ascendente
23	Enviar el troquel con las ilustraciones realizadas por la diseñadora al proveedor.	1	1/27/2020	1/28/2020	2	RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
24	Solicitar el envío de una muestra del producto por DHL, pagar por la muestra y el envío.	1	1/28/2020	1/29/2019	23	RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
25	Envío de la muestra	10	1/29/2019	2/8/2020	24	Fabricante	\$300	Monto detallado en la cotización enviada por el proveedor.	Cotización

26	Recibir muestra	0	2/10/2020	2/10/2020	25FS+2d		\$0		n/a
27	Definir la cantidad de unidades del producto que se solicitarán para el primer pedido.	1	3/6/2020	3/7/2020	53	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
28	Realizar pedido y realizar pago	0	3/7/2020	3/7/2020	27	RRA	\$2,580	Monto detallado en la cotización enviada por el proveedor.	Cotización
29	Envío	101	2/11/2020	5/22/2020	26FS+1 d		\$1,750		Ascendente
30	Agendar reunión con experta en compras en China para recomendaciones de un auditor de calidad.	1	2/12/2020	2/13/2020	52SS+2 d	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
31	Contactar al menos tres auditores para que realicen cotización.	5	2/13/2020	2/18/2020	30	RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
32	Seleccionar al auditor basado en referencia calidad-precio.	4	2/18/2020	2/22/2020	31	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
33	Realizar pago al auditor de calidad	1	2/22/2020	2/23/2020	32	RRA	\$500		Juicio de Experto
34	El auditor debe verificar que la cantidad de unidades del pedido que se ingresen al contenedor es la correcta y que la mercancía está en buenas condiciones.	1	4/6/2020	4/7/2020	28FS+30 d	Auditor	\$0	El pago de realizar este servicio se realiza de adelantado.	n/a

35	Contactar a tres empresas recomendadas por profesional con experiencia en importación y solicitar cotización	5	2/11/2020	2/16/2020	26FS+1 d	RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
36	Analizar opciones y tomar decisión de cuál empresa de embalaje utilizar.	4	2/16/2020	2/20/2020	35	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
37	Buscar referencias de agentes de aduanas y cotizar con al menos tres agentes o bien determinar si vale la pena adquirir un paquete con la empresa de embalaje.	7	2/20/2020	2/27/2020	36	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
38	Realizar pago por el servicio de envío del contenedor de China a Costa Rica	1	3/22/2020	3/23/2020	28FS+15 d	RRA	\$1,250	Monto detallado en la cotización enviada por una empresa de embalaje.	n/a
39	Salida del pedido del puerto de China	0	4/7/2020	4/7/2020	28FS+31 d		\$0		n/a
40	Enviar el pedido de China a Costa Rica	45	4/7/2020	5/22/2020	39	Empresa Embalaje	\$0	El pago de realizar este servicio se realiza de adelantado.	n/a
41	Retirar el producto del puerto en Caldera	0	5/22/2020	5/22/2020	40	AHR/RRA	\$0		n/a
42	Fase comercialización	191	11/17/2019	5/16/2020	20FS+15 d		\$50		Ascendente
43	Plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente	28	11/17/2019	12/15/2019	20FS+15 d		\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del	n/a

								proyecto asignadas.	
44	Determinar y documentar estrategia de mercadeo, actividades claves para la publicidad y ventas del producto.	10	11/17/2019	11/27/2019		AHR	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
45	Determinar proceso de ventas en los diferentes puntos de venta donde se comercializará el producto.	2	11/27/2019	11/29/2019	44	AHR	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
46	Definir el procedimiento para el manejo del inventario	2	11/29/2019	12/1/2019	45	AHR	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
47	Definir como se distribuirá el producto a las tiendas externas y el envío del producto que se compre directamente desde el landing page.	2	12/1/2019	12/3/2019	46	AHR	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
48	Realizar lista proveedores para los diferentes servicios requeridos (bodegaje, distribución, tiendas, etc.)	7	12/3/2020	12/10/2019	47	AHR	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
49	Realizar un protocolo de servicio al cliente. Establecer procedimiento para manejo de conflictos y para el servicio al cliente postventa.	5	12/10/2019	12/15/2019	48	AHR	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a

50	Completar y documentar plan de ventas, mercadeo y SC	0	12/15/2019	12/15/2019	49		\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
51	Tiendas externas	106	2/10/2020	5/26/2020	26,50		\$50	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas. Gastos contemplan viáticos (gasolina y comida)	Ascendente
52	Agendar reunión con compradores de la tienda, dueños o gerentes para enseñar la muestra del producto.	15	2/10/2020	2/25/2020	26,50	AHR/RRA	\$50	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
53	Recibir pedidos del producto y documentarlos para llevar un conteo de la cantidad de unidades del producto se tienen que pedir.	10	2/25/2020	3/06/2020	52	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
54	Desarrollar contrato para ser utilizado con las tiendas que venderán el producto.	7	3/06/2020	3/13/2020	53	AHR	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
55	Envío de las cajas a las tiendas externas	0	5/26/2020	5/26/2020	41FS+4 d,53	AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas. Si se necesitara de un servicio de envío y distribución este sería contemplado	n/a

								como un gasto operativo y no como un gasto del proyecto.	
56	Landing Page	105	2/11/2020	5/26/2020	2FS+15d		\$0		Ascendente
57	Seleccionar la plantilla para el diseño del landing page y las imágenes y videos que se utilizarán.	10	2/11/2020	2/21/2020		RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas. Las plantillas que se utilizarán no implican un costo adicional.	n/a
58	Determinar los pasos desde que el cliente ingresa al landing page hasta que se confirma la compra del producto.	15	2/11/2020	2/26/2020		AHR/RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
59	Configurar el plugin de e-commerce.	5	2/26/2020	3/2/2020	58	RRA	\$0	Los cofundadores no cobrarán por realizar las actividades del proyecto asignadas.	n/a
60	Integrar correo electrónico con el landing page el envío de la confirmación de la compra de producto o mensajes de seguimiento.	1	3/2/2020	3/3/2020	59	RRA	\$0	El pago del correo electrónico es mensual. Se hace una estimación basándose en precios disponibles en las páginas web de los proveedores.	Información en página web
61	Landing page lista	0	3/3/2020	3/3/2020	60		\$0		n/a

62	Inicio de envío de órdenes por preventa por medio del landing page.	0	5/26/2020	5/26/2020	41FS+4 d	AHR/RRA	\$0	Cofundadores no cobrarán por realizar las actividades asignadas. De requerirse un servicio de distribución este sería un gasto operativo y no del proyecto.	n/a
----	---	---	-----------	-----------	----------	---------	-----	---	-----

(Fuente: Autoría propia).

4.4.3 Determinar el presupuesto.

El PMI (2017) define este proceso como:

Determinar el Presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada. El beneficio clave de este proceso es que determina la línea base de costos con respecto a la cual se puede monitorear y controlar el desempeño del proyecto (p.248).

Para este proceso, se utilizaron como entradas el plan de gestión de costos, la línea base del alcance del proyecto, y las estimaciones de costo de las actividades del proyecto. Para desarrollar el presupuesto, se utilizaron las técnicas de agregación de costos y el análisis de datos para establecer el monto para las reservas de gestión. Además, se tomó en cuenta la restricción de que el presupuesto no puede sobrepasar los \$7,500. En la Tabla 20, se muestra la línea base de costos, que de acuerdo con el PMI (2017) es “la versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo, excluida cualquier reserva de gestión, la cual sólo puede cambiarse a través de procedimientos formales de control de cambios” (p. 254). Para el presupuesto final, al monto total de la línea de base (\$6,402) se le agregar un 5% para reservas de gestión, que será utilizará

en caso de eventos inesperados que generen gastos adicionales al proyecto. El presupuesto final para el proyecto es de **\$6,722**.

Tabla 20: *Línea Base de Costos*

Id	Actividad	Duración (días)	Inicio	Fin	Predecesor	Recursos	Costo estimado
1	Inicio Proyecto	229	10/10/2019	5/26/2020			\$6,722
2	Fase Diseño	85	11/3/2019	1/27/2019			\$1,422
3	Ilustraciones producto	85	11/3/2019	1/27/2019	21		\$1,422
4	Realizar proceso de selección para el diseñador que realizará las ilustraciones del producto.	7	11/3/2019	11/10/2019	21	AHR/RRA	\$0
5	Investigar sobre lugares más turísticos de Costa Rica y de animales icónicos de que habiten el país y de pájaros	1	11/3/2019	11/4/2019	4SS	AHR/RRA	\$0
6	Hacer una lista de animales y paisajes que a los fundadores les gustaría incluir en el producto.	7	11/3/2019	11/10/2019	5SS	AHR/RRA	\$0
7	Realizar contrato que contenga las condiciones de la adquisición de servicios y un cronograma para avances y realimentación de las ilustraciones.	7	11/10/2019	11/17/2019	4	AHR	\$0
8	Agendar reunión de inicio para explicar el producto detalladamente y la idea inicial sobre las ilustraciones a la diseñadora seleccionada.	0	11/17/2019	11/17/2019	7,6	AHR/RRA	\$0
9	Elaboración y envío de los avances de la diseñadora en el tiempo estimado en el cronograma	30	11/17/2019	12/17/2019	8	Diseñadora	\$711
10	Revisar los avances enviados en reuniones semanales y por medio de correo electrónico enviar comentarios y realimentación en los tiempos establecidos en el cronograma.	15	12/17/2019	1/1/2020	9	AHR/RRA	\$0
11	Envío de ilustraciones finales del producto	25	1/1/2020	1/26/2020	10	Diseñadora	\$0
12	Ilustraciones producto	0	1/26/2020	1/26/2020	11		\$0

Id	Actividad	Duración (días)	Inicio	Fin	Predecesor	Recursos	Costo estimado
13	Realizar pago a la diseñadora	1	1/26/2020	1/27/2020	11	RRA	\$711
14	Fase Producción	225	10/10/2019	5/22/2020			\$4,630
15	Proveedor	24	10/10/2019	11/3/2019			\$0
16	Realizar investigación en línea sobre proveedores en China que pudieran fabricar producto. Ver “reviews” y buscar información en Google de la fábrica	15	10/10/2019	10/25/2019		RRA	\$0
17	Preseleccionar al menos dos proveedores	1	10/25/2019	10/26/2019	16	RRA	\$0
18	Solicitar cotización a los dos proveedores	1	10/26/2019	10/27/2019	17	RRA	\$0
19	Analizar cual proveedor escoger tomando en cuenta precio, calificaciones y comentarios.	6	10/27/2019	11/2/2019	18	AHR/RRA	\$0
20	Escoger proveedor para la fabricación del producto.	0	11/2/2019	11/2/2019	19		\$0
21	Solicitar que envíe los requerimientos para la impresión de las ilustraciones y fabricación del producto.	1	11/2/2019	11/3/2019	20	RRA	\$0
22	Pedido	40	1/27/2020	3/27/2020	2		\$2,880
23	Enviar el troquel con las ilustraciones realizadas por la diseñadora al proveedor.	1	1/27/2020	1/28/2020	2	RRA	\$0
24	Solicitar el envío de una muestra del producto por DHL, pagar por la muestra y el envío.	1	1/28/2020	1/29/2019	23	RRA	\$0
25	Envío de la muestra	10	1/29/2019	2/8/2020	24	Cookie Yang	\$300
26	Recibir muestra	0	2/10/2020	2/10/2020	25FS+2d		\$0
27	Definir la cantidad de unidades del producto que se solicitarán para el primer pedido.	1	3/6/2020	3/7/2020	53	AHR/RRA	\$0
28	Realizar pedido y realizar pago	0	3/7/2020	3/7/2020	27	RRA	\$2,580
29	Envío	101	2/11/2020	5/22/2020	26FS+1 d		\$1,750
30	Agendar reunión con experta en compras en China para recomendaciones de un auditor de calidad.	1	2/12/2020	2/13/2020	52SS+2 d	AHR/RRA	\$0
31	Contactar al menos tres auditores para que realicen	5	2/13/2020	2/18/2020	30	RRA	\$0

Id	Actividad	Duración (días)	Inicio	Fin	Predecesor	Recursos	Costo estimado
	cotización.						
32	Seleccionar al auditor basado en referencia calidad-precio.	4	2/18/2020	2/22/2020	31	AHR/RRA	\$0
33	Realizar pago al auditor de calidad.	1	2/22/2020	2/23/2020	32	RRA	\$500
34	El auditor debe verificar que la cantidad de unidades del pedido que se ingresen al contenedor es la correcta y que la mercancía está en buenas condiciones.	1	4/6/2020	4/7/2020	28FS+30 d	Auditor	\$0
35	Contactar a tres empresas recomendadas por profesional con experiencia en importación y solicitar cotización	5	2/11/2020	2/16/2020	26FS+1 d	RRA	\$0
36	Analizar opciones y tomar decisión de cuál empresa de embalaje utilizar.	4	2/16/2020	2/20/2020	35	AHR/RRA	\$0
37	Buscar referencias de agentes de aduanas y cotizar con al menos tres agentes o bien determinar si vale la pena adquirir un paquete con la empresa de embalaje.	7	2/20/2020	2/27/2020	36	AHR/RRA	\$0
38	Realizar pago por el servicio de envío del contenedor de China a Costa Rica	1	3/22/2020	3/23/2020	28FS+15 d	RRA	\$1,250
39	Salida del pedido del puerto de China	0	4/7/2020	4/7/2020	28FS+31 d		\$0
40	Enviar el pedido de China a Costa Rica	45	4/7/2020	5/22/2020	39	Empresa Embalaje	\$0
41	Retirar el producto del puerto en Caldera	0	5/22/2020	5/22/2020	40	AHR/RRA	\$0
42	Fase comercialización	191	11/17/2019	5/16/2020	20FS+15 d		\$50
43	Plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente	28	11/17/2019	12/15/2019	20FS+15 d		\$0
44	Determinar y documentar estrategia de mercadeo, actividades claves para la publicidad y ventas del producto.	10	11/17/2019	11/27/2019		AHR	\$0
45	Determinar proceso de ventas en los diferentes puntos de venta donde se comercializará el producto.	2	11/27/2019	11/29/2019	44	AHR	\$0
46	Definir el procedimiento para el manejo del inventario	2	11/29/2019	12/1/2019	45	AHR	\$0

Id	Actividad	Duración (días)	Inicio	Fin	Predecesor	Recursos	Costo estimado
47	Definir como se distribuirá el producto a las tiendas externas y el envío del producto que se compre directamente desde el landing page.	2	12/1/2019	12/3/2019	46	AHR	\$0
48	Realizar lista proveedores para los diferentes servicios requeridos (bodegaje, distribución, tiendas, etc.)	7	12/3/2020	12/10/2019	47	AHR	\$0
49	Realizar un protocolo de servicio al cliente. Establecer procedimiento para manejo de conflictos y para el servicio al cliente postventa.	5	12/10/2019	12/15/2019	48	AHR	\$0
50	Completar y documentar plan de ventas, mercadeo y SC	0	12/15/2019	12/15/2019	49		\$0
51	Tiendas externas	106	2/10/2020	5/26/2020	26,50		\$50
52	Agendar reunión con compradores de la tienda, dueños o gerentes para enseñar la muestra del producto.	15	2/10/2020	2/25/2020	26,50	AHR/RRA	\$50
53	Recibir pedidos del producto y documentarlos para llevar un conteo de la cantidad de unidades del producto se tienen que pedir.	10	2/25/2020	3/06/2020	52	AHR/RRA	\$0
54	Desarrollar contrato para ser utilizado con las tiendas que venderán el producto.	7	3/06/2020	3/13/2020	53	AHR	\$0
55	Envío de las cajas a las tiendas externas	0	5/26/2020	5/26/2020	41FS+4,53	AHR/RRA	\$0
56	Landing page	105	2/11/2020	5/26/2020	2FS+15d		\$0
57	Seleccionar la plantilla para el diseño del landing page y las imágenes y videos que se utilizarán.	15	2/11/2020	2/21/2020		RRA	\$0
58	Determinar los pasos desde que el cliente ingresa al landing page hasta que se confirma la compra del producto.	5	2/11/2020	2/26/2020		AHR/RRA	\$0
59	Configurar el plugin de e-commerce.	5	2/26/2020	3/2/2020	58	RRA	\$0
60	Integrar correo electrónico con landing page para el envío de la confirmación de la compra de	1	3/2/2020	3/3/2020	59	RRA	\$0

Id	Actividad	Duración (días)	Inicio	Fin	Predecesor	Recursos	Costo estimado
	producto o mensajes de seguimiento.						
61	Landing page lista	0	3/3/2020	3/3/2020	60		\$0
62	Inicio de envío de órdenes por preventa por medio de landing page.	0	5/26/2020	5/26/2020	41FS+4 d	AHR/RRA	\$0

(Fuente: Autoría propia).

4.4.4 Controlar los costos

El PMI (2017) define este proceso como:

Controlar los Costos es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos. El beneficio clave de este proceso es que la línea base de costos es mantenida a lo largo del proyecto (p.257).

Para este proceso se utilizan como entradas el plan de gestión de costos y la línea base de costos.

Como es mencionado en el plan de gestión de los costos del proyecto, la técnica de análisis de datos que se utilizará para controlar el desempeño de costos es la de análisis de valor ganado. De acuerdo con el PMI (2017) esta técnica consiste en:

Comparar la línea base para la medición del desempeño con respecto al desempeño real del cronograma y del costo. El EVM integra la línea base del alcance con la línea base de costos y la línea base del cronograma para generar la línea base para la medición del desempeño (p.261).

Durante las reuniones semanales de los cofundadores, se revisará el desempeño de los costos del proyecto, de acuerdo con las fases que se estén implementando, tomando en cuenta las variaciones identificadas, determinar si estas están dentro del umbral de control, determinar si hay tendencias de deterioro o mejoramiento de los costos, analizar las posibles causas de la variación y planear acciones correctivas o preventivas. Además, se actualizarán los porcentajes

de cumplimiento de actividades para tener un panorama real del tiempo restante para completar el proyecto. En caso de necesitar solicitar un cambio en alguna de las líneas base (alcance, cronograma o costos), el mismo tendrá que ser aprobado por los fundadores, siguiendo el procedimiento de control de cambios detallado en la sección 4.1.6.

4.5 Planificar la gestión de la calidad

De acuerdo con el PMI (2017), la gestión de la calidad del proyecto:

Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. La Gestión de la Calidad del Proyecto también es compatible con actividades de mejora de procesos continuos tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora (p. 272).

Los procesos que integran la gestión de la calidad y que se desarrollarán en este documento son:

- Planificar la gestión de la calidad: Se identifican los requisitos de calidad para la gestión del proyecto y sus entregables y se detalla cómo se cumplirán.
- Gestionar la calidad: Se detallan las actividades de calidad y como se llevarán a cabo.
- Controlar la calidad: Se detalla cómo se monitoreará los resultados de las actividades de calidad y como se evaluará y asegurará el desempeño.

4.5.1 Plan de gestión de la calidad

De acuerdo con el PMI (2017) este proceso consiste en:

Identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará y verificará la calidad a lo largo del proyecto (p. 277).

Para el desarrollo del plan de gestión de la calidad se utilizaron como entradas el acta de constitución del proyecto, la matriz de trazabilidad de requisitos y la línea base del alcance.

Como técnicas y herramientas se utilizaron la recopilación de datos por medio de comparación de productos similares y por medio de tormenta de ideas. También se utilizó el análisis de costo-beneficio para determinar las actividades de calidad que realmente fueran necesarias y que su costo pudiera ser cubierto de acuerdo con el presupuesto del proyecto. Y, finalmente, se realizaron reuniones con el cofundador de Niño de la Selva para la toma de decisiones con respecto a las métricas de calidad que son relevantes para el proyecto y para la revisión y aprobación en conjunto del plan de gestión de la calidad. El plan de gestión de la calidad, mostrado en la Tabla 21, incluye los objetivos de calidad del proyecto, los roles y responsabilidades con respecto a la calidad, definición de entregables y procesos sujetos a revisión de calidad, actividades de control de la calidad, etc. Además, en la Tabla 22, se muestran las métricas de calidad del producto y de la gestión del proyecto. Finalmente, en la Tabla 23, se detalla el procedimiento de cómo se manejará la mejora continua de los procesos y entregables del proyecto.

Tabla 21: *Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto*

Plan de gestión de la calidad		
Proyecto	Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.	
Objetivos calidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, implementación, control y monitoreo y cierre eficiente del proyecto. • Recibir el diseño de las ilustraciones deseado y con los requerimientos necesarios para la producción. • Recibir el producto con las ilustraciones enviadas, fabricado con los materiales adecuados y que cumpla con las características acordadas en la adquisición. Definir procesos más eficientes para próximos baches de producción de este y otros productos a diseñar, fabricar y comercializar. • Producto con una duración de al menos 2 años de uso. • Mejora continua de los productos. • Relaciones duraderas con proveedores de servicios que resulten en negociaciones beneficiosas para ambas partes. 	
	Factores clave relacionados con la calidad del proyecto	
Factor	Definición factor	Objetivo de la calidad
Planificación del proyecto	Definición del alcance y requisitos del proyecto, del cronograma y del presupuesto del proyecto. Gestión de la calidad y comunicaciones. Identificación de los riesgos del proyecto y sus respuestas, gestión de las adquisiciones y de los interesados del proyecto.	Todos estos elementos fueron definidos y documentados antes de iniciar con la ejecución del proyecto.
Comunicación efectiva con el diseñador (a) de las ilustraciones	Comunicar clara y detalladamente los requerimientos para las ilustraciones para asegurar que el/la diseñadora entregue las ilustraciones cumpliendo todos los requisitos y especificaciones definidas.	Recibir el diseño de las ilustraciones deseado y con los requerimientos necesarios para la producción.
Comunicación efectiva con el proveedor de fabricación del producto	Comunicar clara y detalladamente al proveedor de la fabricación del producto las características necesarias para el producto y las condiciones de la adquisición.	Recibir el producto con las ilustraciones enviadas, fabricado con los materiales adecuados y que cumpla con las características acordadas en la adquisición.
Relaciones de largo plazo con proveedores de servicios	Construir relaciones con proveedores de servicios, agentes, tiendas externas, que en el futuro eviten invertir tiempo adicional explicando requisitos o negociando acuerdos con nuevos proveedores.	Desarrollar relaciones duraderas con proveedores de servicios que resulten en negociaciones beneficiosas para ambas partes.
Lecciones aprendidas para calidad	Detallar y documentar lecciones aprendidas de la gestión del proyecto y de los requisitos de calidad del producto.	Definir procesos más eficientes para próximos baches de producción de este y otros productos a diseñar, fabricar y comercializar. Mejora continua de los productos.
Durabilidad del producto	El producto tiene que resistir el trato de un bebé o niño (entre 12 meses y 4 años).	Producto con una duración de al menos 2 años de uso.

Paquete del producto	Confirmar con la muestra que el paquete del producto tiene el diseño enviado con las imágenes seleccionadas, el logo y la información de Niño de la Selva. El paquete tiene que tener un cordón para transportar fácilmente el souvenir. El paquete debe venir envuelto en plástico.	Recibir el producto con las ilustraciones enviadas, fabricado con los materiales adecuados y que cumpla con las características acordadas en la adquisición.
-----------------------------	--	--

Entregables, actividades de control de calidad y costos de calidad

Entregables	Actividades	Costo de calidad
1. Ilustraciones finales que se utilizarán para el producto	Realizar proceso de selección para el diseñador que realizará las ilustraciones del producto.	Costo Prevención
2. Muestra del producto	Solicitar el envío de una muestra del producto por DHL, pagar por la muestra y el envío.	Costo de Evaluación
3. Pedido final al proveedor	El auditor debe verificar que la cantidad de unidades del pedido que se ingresen al contenedor es la correcta y que la mercancía está en buenas condiciones.	Costo de Evaluación
4. Plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente	Realizar un protocolo de servicio al cliente. Establecer procedimiento para manejo de conflictos y para el servicio al cliente postventa.	Costo Prevención

Roles y responsabilidades con respecto a la calidad del proyecto

- Seleccionar al proveedor de la fabricación del producto, verificando que el mismo ofrece la producción de este a un precio que se ajuste a las necesidades del negocio y con los materiales adecuados para el producto.
- Encargado de la comunicación, negociación y coordinación con proveedor de la producción de los souvenirs y con el proveedor para el envío del pedido por contenedores. Roger Rodríguez (PM)
- Solicitar la muestra del producto.
- Administrar el presupuesto disponible para la adquisición del pedido del producto y el envío del pedido, asegurando que el presupuesto no se sobrepase y negociando los proveedores el precio más bajo posible.
- Coordinar la verificación que tiene que realizar el agente de control de calidad, antes de que el pedido sea enviado a Costa Rica y dar seguimiento a resultados de la verificación.
- Encargada de realizar el proceso de selección para el diseñador de las ilustraciones.
- Encargada de la comunicación y seguimiento con el/la diseñador(a).
- Encargada de realizar y documentar procesos y procedimientos que integren el plan de ventas, mercadeo y servicio al cliente. Angela Herrera (PM)
- Localizar, contactar y negociar con los negocios locales (Costa Rica) para la venta del souvenir.
- Manejar las relaciones con las personas encargadas de las adquisiciones de estas tiendas.
- Manejar el correo electrónico de NdIS con comentarios o quejas de los clientes, proveedores.

(Fuente: Autoría propia).

Tabla 22: *Métricas de Calidad del Proyecto*

Métricas de calidad	Descripción de las métricas
Funcionabilidad del producto y diseño llamativo	Métrica: Nivel de satisfacción del producto: El equipo de trabajo enviará una encuesta corta de 5 preguntas para los clientes finales y para las tiendas externas donde se venderán los souvenirs. Los resultados serán analizados para hacer procesos de mejora continua sobre las características de los souvenirs. Objetivo: 4.5 o más (en una escala de 1-5)
Satisfacción de proveedores	Métrica: Nivel de satisfacción de procesos del proyecto: El equipo de trabajo enviará una corta encuesta de tres preguntas para los proveedores (tiendas, diseñadores, fabricantes, etc.) Los resultados serán analizados por el equipo de trabajo para realizar lluvia de ideas sobre cómo mejorar el proceso del proyecto. Objetivo: 4.5 o más (en una escala de 1-5)
Desempeño del cronograma	Métrica: Las fechas de inicio y fin de las actividades deben apegarse a las fechas del cronograma. Objetivo: Un rango de desviación menor del 10% en las actividades del proyecto.
Desempeño de costos	Métrica: Los costos del proyecto deben de estar apegados al presupuesto de cada fase. Objetivo: Rango de variación de menos del 5%.
Comunicación efectiva y resolución de problemas.	Métrica: Rapidez y efectividad al responder preguntas, quejas o comentarios de los clientes o proveedores. Objetivo: Contestar los clientes o proveedores en menos de 10 horas y resolver problemas en menos de 10 días.
Pagos a tiempo	Métrica: El equipo de trabajo va a dar seguimiento constante a los pagos a proveedores de servicios. Objetivo: 100% de los pagos realizados en el tiempo acordado.

(Fuente: Autoría propia).

Tabla 23: *Proceso de Mejora Continua*

Descripción del proceso mejora continua
<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar los resultados de las encuestas tanto a proveedores de servicios como a clientes del producto. Documentar las lecciones aprendidas relacionadas con la calidad de los procesos y entregables del proyecto durante el transcurso del ciclo de vida del proyecto. 2. Analizar los resultados, buscar patrones, identificar posibles áreas de mejora. 3. Hacer análisis de costo-beneficio para determinar la factibilidad de implementar las mejoras identificadas para los procesos del proyecto y para las características del producto. 4. Implementar las mejoras aprobadas. 5. Determinar los resultados de estas mejoras por medio de la observación directa de los miembros del equipo (cofundadores) y por medio del seguimiento a las respuestas de proveedores y clientes.

4.5.2 Gestionar la calidad de proyecto

De acuerdo con el PMI (2017), este proceso consiste en:

Convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización. Los beneficios clave de este proceso son el incremento de la probabilidad de cumplir con los objetivos de calidad, así como la identificación de los procesos ineficaces y las causas de la calidad deficiente (p.288).

Para este proceso, que se llevará a cabo a lo largo de todo el proyecto, se utilizarán como entradas el plan de gestión de la calidad y las métricas de calidad del proyecto. Las técnicas y herramientas por utilizar son el análisis de informes de desempeño que se realicen en el transcurso de la dirección y gestión del proyecto, el análisis de procesos, para identificar mejoras en los mismos y el análisis de raíz-causa, para identificar los motivos de variaciones o defectos identificados y buscar la solución de estos. Finalmente, se tomarán decisiones de cómo solucionar los problemas identificados relacionados con la calidad del proyecto, en las reuniones semanales de los cofundadores de Niño de la Selva. Como salidas de este proceso se espera obtener informes de calidad, para decidir sobre mejoras correctivas necesarias y para documentar hallazgos relacionados con calidad (recomendaciones, incidentes, acciones correctivas, etc., para próximos proyectos.

4.5.3 Controlar la calidad de proyecto

De acuerdo con el PMI (2017), este proceso consiste en:

Controlar la Calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente. El beneficio

clave de este proceso es verificar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplen con los requisitos especificados por los interesados clave para la aceptación final (p.298).

Para este proceso, se utilizarán como entradas el plan de gestión de calidad y las métricas de calidad del proyecto, los entregables del proyecto, los datos de desempeño del trabajo del proyecto. Como herramientas y técnicas se utilizarán las encuestas dirigidas a los clientes y proveedores y el análisis de datos por medio de las revisiones de desempeño de las métricas de calidad y el análisis de causa raíz. Por último, se detallarán lecciones aprendidas en relación con los resultados del análisis de estos datos. Como salida, se verificará la conformidad de los entregables del proyecto. En el caso de que se soliciten cambios, resultantes del control de calidad, se deberá seguir el procedimiento de control integrado de cambios, detallado en la sección 4.1.6.

4.6 Planificar la gestión de los recursos

De acuerdo con el PMI (2017), la gestión de los recursos del proyecto:

Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Estos procesos ayudan a garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director del proyecto y el equipo del proyecto en el momento y lugar adecuados (p.307).

Los procesos de gestión de los recursos que se desarrollarán en este plan son:

- Planificar la Gestión de Recursos: Se definirá cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto.
- Estimar los Recursos de las Actividades: Se estimarán los recursos del equipo y el equipo, software o bien infraestructura necesaria para ejecutar el trabajo del proyecto.
- Controlar los Recursos—Detalla cómo se asegurará que los recursos asignados y adjudicados al proyecto estarán disponibles tal como se planificó.

4.6.1. Planificar la gestión de los recursos

El PMI (2017) describe el proceso de planificar los recursos como:

Planificar la Gestión de Recursos es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y del equipo. El beneficio clave de este proceso es que establece el enfoque y el nivel del trabajo de gestión necesarios para gestionar los recursos del proyecto en base al tipo y complejidad del proyecto (p.312).

Para el desarrollo del plan de gestión de los recursos, se utilizaron como entradas el acta de constitución del proyecto, la línea base del alcance, los requisitos del proyecto y de la calidad del proyecto y producto. Se utilizaron las herramientas de RACI y reuniones para el desarrollo de este plan. Se elaboró una matriz de asignación de responsabilidades, específicamente un diagrama RACI, donde detalla una asignación clara de funciones y responsabilidades de los recursos internos y externos de Niño de la Selva. El mismo se puede observar en la Tabla 25. Además, se programó una reunión con el cofundador de Niño de la Selva para asegurar que todos los recursos físicos y humanos necesarios fueran contemplados. Como producto de este proceso se desarrolló el plan de gestión de recursos, mostrado en la Tabla 24.

Tabla 24: *Plan de Gestión de los Recursos*

Plan de gestión de los recursos: Proyecto Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.		
Roles, responsabilidades y Autoridad		
Roles	Responsabilidades	Autoridad
Administradora de Proyectos-Patrocinadora	Encargada de la planificación del proyecto. Encargada de fases de diseño, y de comercialización del proyecto durante la ejecución de este, las comunicaciones y el seguimiento a los proveedores de servicios de estas fases. Encargada del monitoreo y control del alcance, cronograma, costos y de las demás áreas de gestión del proyecto.	Alta
Administrador de Proyectos-Patrocinador	Encargado de la fase de producción del proyecto durante la ejecución de este, de las comunicaciones y del seguimiento a los proveedores necesarios para esta fase. Encargado del monitoreo y control del alcance, cronograma, costos y de las demás áreas de gestión del proyecto.	Alta
Diseñador (a)	Encargada del desarrollo de las ilustraciones del producto.	Baja
Proveedor fabricación producto	Encargado de la producción del producto (pedido de 500 unidades)	Baja
Auditor (a) control calidad	Encargada de asegurar que el pedido esté completo y que el producto es el correcto cuando se ingrese el pedido al contenedor para ser enviado a Costa Rica.	Baja
Empresa Embalaje	Encargado de transportar el pedido del puerto de China a Costa Rica.	Baja
Agente aduanas	Encargado del procedimiento del despacho del pedido.	Baja
Transportista	Encargado de enviar el producto a las tiendas externas o a los clientes finales (si se pidió el producto por el landing page)	Baja
Adquisición de recursos humanos		
El equipo del proyecto consiste en dos personas (los fundadores del emprendimiento) que trabajan un aproximado de 10 horas semanales cada uno en el proyecto. El resto de los roles necesarios para la implementación del trabajo del proyecto son proveedores de servicios externos al emprendimiento. Se contratarán firmando un contrato de servicios que detalle las actividades a realizar, el monto a pagar y el cronograma que deben cumplir. Una vez que se cumplan los términos del contrato y el pago esté realizado se liberarán estos recursos.		
Adquisición de recursos físicos		
Las actividades asignadas al equipo de trabajo del proyecto requieren de equipo con el que ya se cuenta. Dos computadoras, herramientas ofimáticas como MS Office, MS Project, correo electrónico, etc. El PMIS "Click Up", dos celulares inteligentes, un vehículo y el espacio de bodegaje para el inventario del producto. Los recursos necesarios para el equipo, que están pendientes, son la página web, una cuenta bancaria y un sistema de facturación digital. Los recursos físicos que los proveedores externos necesiten, para realizar las actividades del proyecto, serán responsabilidad de estos.		

(Fuente: Autoría propia).

Tabla 25: Diagrama RACI

Id	EDT	Angela	Róger	Diseñador (a)	Proveedor fabricación producto	Auditor (a) control calidad	Empresa Embalaje	Agente aduanas	Transportista
1	Diseño								
1.1	Ilustraciones del producto								
1.1.1	Procedimiento para la selección	R	C						
1.1.2	Definición de animales y paisajes	R	R						
1.1.3	Desarrollo contrato y cronograma	R	I						
1.1.4	Reunión de inicio	R	I	I					
1.1.5	Avances	A	I	R					
1.1.6	Realimentación	R	R	I					
1.1.7	Ilustraciones finales	A	I	R					
1.1.8	Pago	I	R	I					
2	Producción								
2.1	Proveedor								
2.1.1	Investigación	I	R						
2.1.2	Preselección	I	R		I				
2.1.3	Cotización	I	A		R				
2.1.4	Selección final proveedor y solicitud de requisitos	I	R		I				
2.2	Pedido								
2.2.1	Envío troquel	I	R		I				
2.2.2	Solicitud muestra	I	R		I				
2.2.3	Envío muestra	I	R		R				
2.2.4	Pedido final y tipo de contrato	I	R		I				

Id	EDT	Angela	Róger	Diseñador (a)	Proveedor fabricación producto	Auditor (a) control calidad	Empresa Embalaje	Agente aduanas	Transportista
2.3	Envío								
2.3.1	Selección y contratación del auditor calidad	C	R		I	I			
2.3.2	Selección y contratación de empresa de embalaje	C	R		I		I		
2.3.3	Selección y contratación de agente aduanas	C	R				I	I	
2.3.4	Envío producto de China a CR	I	A				R		
2.3.5	Salida del pedido del puerto en CR	I	A				R		
3	Comercialización								
3.1	Plan de ventas, mercadeo y SC								
3.1.1	Estrategia de mercado	R	I						
3.1.2	Estructura de ventas	R	I						
3.1.3	Procedimiento Control Inventario	R	I						
3.1.4	Logística distribución y envío	R	I						
3.1.5	Lista Proveedores	R	C						
3.1.6	Procedimientos servicios al cliente y manejo de conflictos.	R	I						
3.2	Tiendas externas								
3.2.1	Reunión muestra producto	R	C						
3.2.2	Contratos	R	C						
3.2.3	Envío pedidos	A	I						R
3.3	Landing page								
3.3.1	Diseño	I	R						

Id	EDT	Angela	Róger	Diseñador (a)	Proveedor fabricación producto	Auditor (a) control calidad	Empresa Embalaje	Agente aduanas	Transportista
3.3.2	Funcionabilidad	I	R						
3.3.3	E-commerce	I	R						
3.3.4	Integración correo electrónico	I	R						
3.3.5	Envío pedidos	A	I						R
<p>R = Responsable (persona responsable de ejecutar la tarea) A = Accountable (persona con responsabilidad última sobre la tarea) C = Consult (persona a la que se consulta sobre la tarea) I = Inform (persona a la que se debe informar)</p>									

(Fuente: Autoría propia).

4.6.2 Estimar los recursos de las actividades

El PMI (2017) define este proceso como:

Estimar los Recursos de las Actividades es el proceso de estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que identifica el tipo, cantidad y características de los recursos necesarios para completar el proyecto (p.320).

Para el desarrollo de este proceso se utilizaron como entradas el plan de gestión de recursos, la línea base del alcance y la lista de actividades del proyecto. Como técnica de estimación se utilizó la estimación ascendente. Se utilizó, además, el análisis de alternativas, para seleccionar los recursos materiales y recursos humanos y para decidir si las actividades podían ser realizadas por el equipo de trabajo del proyecto o por proveedores de servicios. Por último, se realizó una reunión con el cofundador de Niño de la Selva para la revisión de las estimaciones de recursos, para su revisión y aprobación en conjunto. El documento Requisitos de Recursos por Actividades se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26: *Requisitos Recursos por Actividades del Proyecto.*

Actividades	Recursos Humanos	Recursos Materiales
Inicio Proyecto	Angela, Diseñadora, Fabricador producto, Transportista, Auditor Empresa Agente Aduanas.	Róger, Teléfono Inteligente (2), herramientas ofimáticas, dominio pág. web, hosting pág. web, e-commerce, email corporativo, Wetransfer, Vehículo (1), cuenta bancaria, sistema facturación electrónica, Click Up.
Fase Diseño	Angela, Diseñadora	Róger y Drive, WhatsApp, herramientas ofimáticas, Wetransfer, Cuenta bancaria, Facturación Electrónica.

Actividades	Recursos Humanos	Recursos Materiales
Ilustraciones producto		
Realizar proceso de selección para el diseñador que realizará las ilustraciones del producto.	Angela	Computadora-Google Drive
Investigar sobre lugares más turísticos de Costa Rica y de animales icónicos de que habiten el país y de pájaros	Angela y Róger	n/a
Hacer una lista de animales y paisajes que a los fundadores les gustaría incluir en el producto.	Angela y Róger	Computadora-Google Drive
Realizar contrato que contenga las condiciones de la adquisición de servicios y un cronograma para avances y realimentación de las ilustraciones.	Angela	Computadora-Herramientas ofimáticas.
Agendar reunión de inicio para explicar el producto detalladamente y la idea inicial sobre las ilustraciones a la diseñadora seleccionada.	Angela, Róger, Diseñadora	Computadora
Elaboración y envío de los avances de la diseñadora en el tiempo estimado en el cronograma	Diseñadora	
Revisar los avances enviados en reuniones semanales y por medio de correo electrónico enviar comentarios y realimentación en los tiempos establecidos en el cronograma.	Angela y Róger	Computadora- Email
Envío de ilustraciones finales del producto	Diseñadora	Wetransfer
Ilustraciones producto		
Realizar pago a la diseñadora	Róger	Computadora-Email- Facturación digital- Cuenta bancaria
Fase Producción	Róger, Angela, Fabricador del producto, transportista, auditor de calidad y empresa embalaje.	Computadora, Email, Google Drive, WhatsApp, herramientas ofimáticas, Wetransfer, cuenta bancaria, facturación electrónica.
Proveedor		Computadora
Realizar investigación en línea sobre proveedores en China que pudieran fabricar producto. Ver “reviews” y buscar información en Google de la fábrica	Róger	Computadora

Actividades	Recursos Humanos	Recursos Materiales
Preseleccionar al menos dos proveedores	Róger	Computadora
Solicitar cotización a los dos proveedores	Róger	Computadora- Email
Analizar cual proveedor escoger tomando en cuenta precio, calificaciones y comentarios.	Róger y Angela	
Escoger proveedor para la fabricación del producto.		
Solicitar que envíe los requerimientos para la impresión de las ilustraciones y fabricación del producto.	Róger	Computadora- Email
Pedido		
Enviar el troquel con las ilustraciones realizadas por la diseñadora al proveedor.	Róger	Computadora- Email- Wetransfer
Solicitar el envío de una muestra del producto por DHL, pagar por la muestra y el envío.	Róger	Computadora- Email- Cuenta bancaria.
Envío de la muestra	Fabricante producto	
Recibir muestra	Transportista	
Definir la cantidad de unidades del producto que se solicitarán para el primer pedido.	Róger y Angela	Computadora- Email
Realizar pedido y realizar pago	Róger	Computadora-Email- Facturación digital- Cuenta bancaria
Envío		
Agendar reunión con experta en compras en China para recomendaciones del auditor calidad.	Angela y Róger	WhatsApp
Contactar al menos tres auditores para que realicen cotización.	Róger	Computadora- Email- WhatsApp
Seleccionar al auditor basado en referencia calidad-precio.	Róger	
Realizar pago al auditor de calidad	Róger	Computadora-Email- Facturación digital- Cuenta bancaria
El auditor debe verificar que la cantidad de unidades del pedido que se ingresen al contenedor es la correcta y que la mercancía está en buenas condiciones.	Auditor Control Calidad	
Contactar a tres empresas recomendadas por profesional con experiencia en importación y solicitar	Róger	Computadora- Email- WhatsApp

Actividades	Recursos Humanos	Recursos Materiales
cotización		
Analizar opciones y tomar decisión de cuál empresa de embalaje utilizar.	Róger y Angela	
Buscar referencias de agentes de aduanas y cotizar con al menos tres agentes o bien determinar si vale la pena adquirir un paquete con la empresa de embalaje.	Róger	Computadora- Email- WhatsApp
Realizar pago por el servicio de envío del contenedor de China a Costa Rica	Róger	Computadora-Email- Facturación digital- Cuenta bancaria
Salida del pedido del puerto de China	Empresa Embalaje	
Enviar el pedido de China a Costa Rica	Empresa Embalaje	
Retirar el producto del puerto en Caldera	Transportista	
Fase comercialización	Angela, Róger, Transportista.	Computadora, Google Drive, email, WhatsApp, herramientas ofimáticas, dominio pág. web, hosting pág. web, e-commerce, email corporativo
Plan de ventas, mercedo y servicio al cliente		Computadora-Google Drive
Determinar y documentar estrategia de mercadeo, actividades claves para la publicidad y ventas del producto.	Angela	Computadora-Google Drive
Determinar proceso de ventas en los diferentes puntos de venta donde se comercializará el producto	Angela	Computadora-Google Drive
Definir el procedimiento para el manejo del inventario	Angela	Computadora-Google Drive
Definir como se distribuirá el producto a las tiendas externas y el envío del producto que se compre directamente desde el landing page.	Angela	Computadora-Google Drive
Realizar lista proveedores para los diferentes servicios requeridos (bodegaje, distribución, tiendas, etc.)	Angela	Computadora-Google Drive
Realizar un protocolo de servicio al cliente. Establecer procedimiento para manejo de conflictos y para el servicio al cliente postventa.	Angela	Computadora-Google Drive
Completar y documentar plan de ventas, mercadeo y SC		
Tiendas externas		
Agendar reunión con compradores de	Angela y Róger	Computadora- Email- WhatsApp-

Actividades	Recursos Humanos	Recursos Materiales
la tienda, dueños o gerentes para enseñar la muestra del producto.		Vehículo, Gasolina
Recibir pedidos del producto y documentarlos para llevar un conteo de la cantidad de unidades del producto se tienen que pedir.	Angela	Computadora-Google Drive
Desarrollar contrato para ser utilizado con las tiendas que venderán el producto.	Angela	Computadora- Herramientas Ofimáticas.
Envío de las cajas a las tiendas externas	Transportista	
Landing page		
Desarrollar landing page para la compra directa del producto	Róger	Dominio, hosting, e-commerce, email corporativo.
Inicio de envío de órdenes por venta por medio de landing page.	Transportista	

(Fuente: Autoría propia).

4.6.3 Controlar los recursos

De acuerdo con el PMI (2017), este proceso consiste en:

Controlar los Recursos es el proceso de asegurar que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según sea necesario. El beneficio clave de este proceso es asegurar que los recursos asignados están disponibles para el proyecto en el momento adecuado y en el lugar adecuado y son liberados cuando ya no se necesitan (p.352).

Como entradas para este proceso se utilizarán el plan de gestión de recursos, donde se indica el modo en que se adquirirán y liberarán los recursos, los datos de desempeño del trabajo, los contratos acordados con los proveedores de servicios. Como herramientas, se utilizarán el análisis de alternativas, el análisis de costo-beneficio y las reuniones semanales de los cofundadores, para decidir cómo se procederá ante las variaciones en la utilización de recursos.

En caso de necesitar solicitar un cambio en alguna de las líneas base (alcance, cronograma o costos) por algún faltante de recursos, el mismo tendrá que ser aprobado por los fundadores, siguiendo el procedimiento de control de cambios detallado en la sección 4.1.6.

4.7 Planificar las comunicaciones del proyecto

De acuerdo con el PMI (2017), gestionar las comunicaciones del proyecto consiste en:

Los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto consta de dos partes. La primera parte consiste en desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. La segunda parte consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación (p.359).

El proceso de gestionar las comunicaciones que se detallará en este plan, es el siguiente:

- **Planificar la Gestión de las Comunicaciones:** Se desarrolló un plan para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.

4.7.1 Planificar la gestión de las comunicaciones

De acuerdo con el PMI (2017) este proceso consiste en:

Desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un enfoque documentado para involucrar a los interesados de manera eficaz y eficiente mediante la presentación oportuna de información relevante (p.366).

Para el desarrollo de este plan, se utilizaron como entradas el plan de gestión de recursos, el plan de involucramiento de los interesados, el registro de interesados, y la matriz de trazabilidad de requisitos. Además, como factores ambientales de la empresa, se consideraron la distribución geográfica de los recursos (externos), tendencias de la utilización de herramientas tecnológicas para la comunicación, tendencias globales sobre el incremento de las importaciones, y la globalización de la cadena de producción. Las técnicas y herramientas por utilizar fueron el análisis de los requisitos de comunicación con los interesados del proyecto, el análisis de las tecnologías de comunicación a utilizar, tomando en cuenta factores como: la rapidez de transmitir el mensaje, la disponibilidad y confianza de la tecnología, la facilidad de uso, la geografía y zonas horarias de los recursos externos. El modelo de comunicación que se utilizará con los interesados del proyecto será el modelo de comunicación interactiva, en la figura 12 se muestran las secuencias de este modelo:

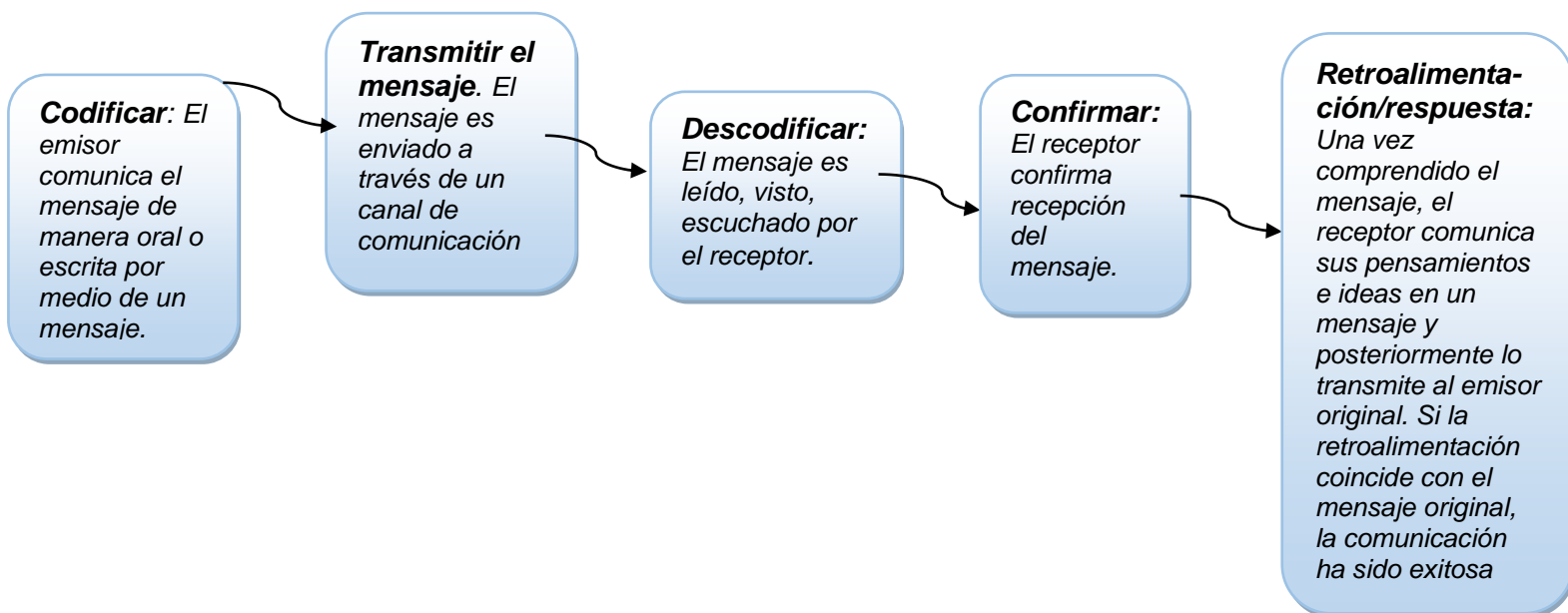


Figura 12: Modelo de comunicación interactiva

Fuente: La autora. Basado en (PMI, 2017)

Es importante mencionar que el responsable de la transmisión del mensaje, de asegurar que el mensaje es claro y que la información fue comprendida e interpretada correctamente, es el emisor, en este caso, el equipo interno de Niño de la Selva. Se evaluaron, además, los métodos, enfoques y objetos a utilizar para la comunicación con los interesados en el proyecto. Por último, se agendó una reunión con el cofundador de Niño de la Selva para la revisión del plan de comunicaciones y para la aprobación en conjunto.

El Plan de Comunicaciones, mostrado en la Tabla 27, documenta cómo se manejarán estos detalles según las características y necesidades de cada interesado. El plan de comunicaciones será evaluado y actualizado, durante las reuniones semanales de los cofundadores, especialmente cuando se prosiga con una nueva fase. En el documento se agregarán los comentarios y lecciones aprendidas. Este documento se guardará en el repositorio de documentos del proyecto, en la carpeta de Google Drive.

Tabla 27: *Plan de Comunicaciones del Proyecto*

Plan de comunicaciones									
Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.									
ID	Interesados	Rol/Puesto	Información por comunicar				Método/Objetos para comunicación	Enfoque	Comentarios y L.A.
			Contenido	Nivel detalle	Idioma	Responsable			
1	Angela Herrera	Fundadora Niño de la Selva/ PM	Reportes de desempeño de cronograma, costos, alcance. Seguimiento y control de las actividades del proyecto.	Alto	Español	AHR/RRA	Comunicación interactiva: Reuniones presenciales, llamadas, mensajes instantáneos. Comunicaciones tipo pull: Repositorio de documentos, ClickUp.	Comunicación interpersonal.	
2	Róger Rodríguez	Cofundador Niño de la Selva/PM	Reportes de desempeño de cronograma, costos, alcance. Seguimiento y control de las	Alto	Español	AHR/RRA	Comunicación interactiva: Reuniones presenciales, llamadas, mensajes instantáneos. Comunicaciones tipo pull: Repositorio de	Comunicación interpersonal.	

Plan de comunicaciones

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

		actividades del proyecto.				documentos, ClickUp.	
3	Diseñador(a) - no seleccionado (a)	Diseño ilustraciones	Alto	Español	AHR	Comunicación interactiva: Reuniones presenciales, llamadas, mensajes instantáneos. Comunicaciones tipo push: Emails	Comunicación interpersonal.
4	Boris Cabezas	Encargado Incubadora Pymes en UCI	Alto	Español	AHR/RRA	Comunicación interactiva: Reuniones presenciales, llamadas, mensajes instantáneos. Comunicaciones tipo push: Emails	Comunicación interpersonal.
5	Daniela Arguedas Alfaro	Encargada de importaciones en Deck Solutions CR.	Alto	Español	AHR/RRA	Comunicación interactiva: Reuniones presenciales, llamadas, mensajes instantáneos. Comunicaciones tipo push: Emails	Comunicación en pequeños grupos
6	Elena Herrera Rojas	Compradora en EPA	Alto	Español	AHR/RRA	Comunicación interactiva: Reuniones presenciales, llamadas, mensajes instantáneos. Comunicaciones tipo push: Emails	Comunicación en pequeños grupos
7	Pamela Avendaño	Gerente- Avencor Costa Rica	Alto	Español	AHR/RRA	Comunicación interactiva: Reuniones presenciales, mensajes instantáneos.	Comunicación en pequeños grupos

Plan de comunicaciones

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

		y comentarios sobre compra de bienes en China y procesos de importación en Costa Rica. Preguntas sobre tipos de contratos con tiendas y recomendaciones de elección de tiendas. Avances del proyecto.				Comunicaciones tipo push: Emails	
7	Fabricante del producto- no seleccionado	Vendedor Alibaba	Alto	Inglés	RRA	Comunicación interactiva: Mensajes instantáneos. Comunicaciones tipo push: Emails	Comunicación interpersonal.
8	Auditor control de calidad- no seleccionado.	Verificador de producto	Alto	Inglés	RRA	Comunicación interactiva: Mensajes instantáneos, llamadas. Comunicaciones tipo push: Emails	Comunicación interpersonal.
9	Empresa embalaje- no seleccionado.	Envío producto de China a Costa Rica	Alto	Español	RRA	Comunicación interactiva: Mensajes instantáneos, llamadas. Comunicaciones tipo push: Emails	Comunicación interpersonal.
10	Agente de aduanas (no seleccionado)	Aduanas	Alto	Español	RRA/AHR	Comunicación interactiva: Mensajes instantáneos, llamadas. Comunicaciones tipo push: Emails	Comunicación interpersonal.
11	Transportista- no	Envío producto a tiendas	Alto	Español	RRA/AHR	Comunicación	Comunicación interpersonal.

Plan de comunicaciones

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

seleccionado	externas/clientes finales	físicas donde se debe entregar los pedidos del producto.				interactiva: Mensajes instantáneos, llamadas. Comunicación de tipo pull (tirar): Portales web	
12	Tiendas externas	Venta del producto	Alto	Español	AHR/RRA	Características y beneficios del producto, mercado meta, avances del envío del producto. Comunicación interactiva: Reuniones presenciales, llamadas, mensajes instantáneos. Comunicaciones tipo push: Emails	Comunicación en pequeños grupos
13	Contador-no seleccionado	Proceso contable de Niño de la Selva	Alto	Español	AHR/RRA	Transacciones financieras que se realicen por el proyecto. Comunicación interactiva: Reuniones presenciales, llamadas, mensajes instantáneos. Comunicaciones tipo push: Emails	Comunicación en pequeños grupos
14	Cliente final	Compradores del producto tanto en tiendas externas como por medio del landing page.	Medio	Inglés/español	AHR	Avances del proyecto, descripción y beneficios del producto, nuevos productos a ofrecer. Confirmación de compras (en caso de pedido por medio del landing page). Comunicación sobre recepción de comentarios, quejas, sugerencias. Resolución de problemas. Comunicaciones tipo push: Emails. Comunicación de tipo pull (tirar): Portales web. Comunicación interactiva: Redes sociales, mensajes instantáneos.	Comunicación interpersonal/ Comunicación masiva/ Comunicación a través de redes y computación social.

(Fuente: Autoría propia).

4.8 Gestión de los riesgos del proyecto

De acuerdo con el PMI (2017) la gestión de los riesgos del proyecto:

Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto (p.395).

Los procesos de gestión de riesgos que se desarrollarán en este plan de gestión son los siguientes:

- **Planificar la Gestión de los Riesgos:** Se definirá cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.
- **Identificar los Riesgos:** Se identificarán los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y se documentarán sus características.
- **Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:** Se priorizarán los riesgos individuales del proyecto al ser evaluados según su probabilidad de ocurrencia e impacto en el desempeño del proyecto.
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** Se desarrollarán y documentarán estrategias y acciones para abordar los riesgos individuales del proyecto.

4.8.1 Planificar la gestión de los riesgos

De acuerdo con el PMI (2017), planificar la gestión de los riesgos consiste en:

Definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. El beneficio clave de este proceso es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos son proporcionales tanto a los riesgos como a la importancia del proyecto para la organización y otros interesados (p. 401).

Como entradas para el desarrollo de este plan, se utilizaron el acta de constitución del proyecto, todos los planes de gestión subsidiarios ya desarrollados (integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, adquisiciones e involucramiento de interesados).

Factores que se tomaron en cuenta para el desarrollo de este plan fueron:

- **Tamaño del proyecto:** El proyecto tiene una duración aproximada de 8 meses, donde se completarían las tres fases (diseño, producción y envío y comercialización del producto). El presupuesto del proyecto es de \$6,722, lo cual es una inversión importante para los fundadores del negocio.
- **Complejidad del proyecto:** El proyecto requiere que se adquieran servicios de diseño, de fabricación, de envío del producto de China a Costa Rica de forma marítima, de cumplimiento de requisitos de tramitología, de distribución del producto dentro como fuera de Costa Rica. Esto involucra que los administradores del negocio y del proyecto tengan que proceder con la contratación de recursos externos y que estén muy atentos al involucramiento de estos. Además, las adquisiciones se tienen que realizar de manera formal y por medio de contratos con alcances claramente definidos y acordados.
- **Importancia del proyecto:** Este es el primer proyecto que se ejecutará por el negocio Niño de la Selva y es de suma importancia para los fundadores. El control y monitoreo de las líneas base del proyecto, especialmente la de costos y alcance es muy importante para que no se exceda del presupuesto asignado y que el costo de inversión no aumente durante la implementación del proyecto. Este proyecto además será un marco de referencia para próximos proyectos de productos que el negocio quiera sacar al mercado y se espera que las relaciones con proveedores de servicios e interesados sea la adecuada

para poder mantener relaciones de largo plazo y negociaciones que sean beneficiosas para ambas partes.

Las herramientas y técnicas que se utilizaron para el desarrollo de este plan fueron juicio de expertos en las clases de riesgos que podrían materializarse durante la ejecución del proyecto, el análisis de datos y reuniones con expertos y entre los cofundadores del proyecto para la definición del plan de gestión de riesgos, que es mostrado en la Tabla 28. Además, se realizó una categorización para los riesgos del proyecto (riesgo de gestión, comercial, externo y organizacional), la Estructura de Desglose de los Riesgos, se muestra en la Figura 13. Por último, se elaboró la Matriz de probabilidad (posibilidad de que el riesgo ocurra) e impacto (consecuencias resultado de que el riesgo ocurra, medido sobre los objetivos del proyecto, alcance, cronograma, costo, calidad), que se utilizará para definir la priorización de los riesgos identificados, mostrada en la Tabla 29.

Tabla 28: *Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto*

Plan de gestión de riesgos	
Proyecto: Proyecto Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.	
Estrategia de riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolectar la mayor información sobre posibles riesgos que podrían afectar al proyecto. 2. Realizar una tormenta de ideas en conjunto con el cofundador del negocio NdS y documentar los riesgos según las categorías definidas en el RBS. 3. Priorizar riesgos y definir respuestas para cada riesgo identificado. 4. Definir monto para reservas de contingencia. 5. Monitorear los riesgos identificados. 6. Documentar lecciones aprendidas con respecto a los riesgos y la implementación de sus respuestas.
Metodología	<p>La información sobre posibles riesgos se recolectará por medio de entrevistas a profesionales con experiencia en importación, emprendimientos, comercialización y ventas. Los documentos principales para la gestión de los riesgos serán el RBS, el Registro de Riesgos y este plan de gestión de los riesgos. Una vez finalizada la identificación de riesgos inicial, se actualizará y se monitorearán los riesgos documentados el Registro de Riesgos durante las reuniones semanales, especialmente para dar seguimiento a riesgos que puedan afectar a las actividades necesarias para finalizar un hito del proyecto. En el transcurso de la implementación del proyecto se documentarán las lecciones aprendidas con respecto a los riesgos y los resultados de las respuestas definidas en la planificación.</p>
Roles y responsabilidades	<p>Riesgos correspondientes a fase de diseño: Angela</p> <p>Riesgos correspondientes a fase de producción: Roger</p> <p>Riesgos correspondientes a fase de comercialización: Angela</p>
Fechas reuniones semanales de cofundadores donde se revisarán y se dará seguimiento a riesgos y respuestas de riesgos.	<p>21 de septiembre (revisión fase producción)</p> <p>5 de octubre (revisión fase diseño)</p> <p>26 de octubre (revisión fase comercialización)</p> <p>30 de noviembre (revisión fase diseño)</p> <p>28 de diciembre (revisión fase producción)</p> <p>18 de enero (revisión fase comercialización)</p> <p>1 de febrero (revisión fase comercialización)</p> <p>15 de febrero (revisión fase producción)</p> <p>11 de abril (revisión fase producción)</p> <p>18 de abril (revisión fase comercialización)</p>

(Fuente: Autoría propia).

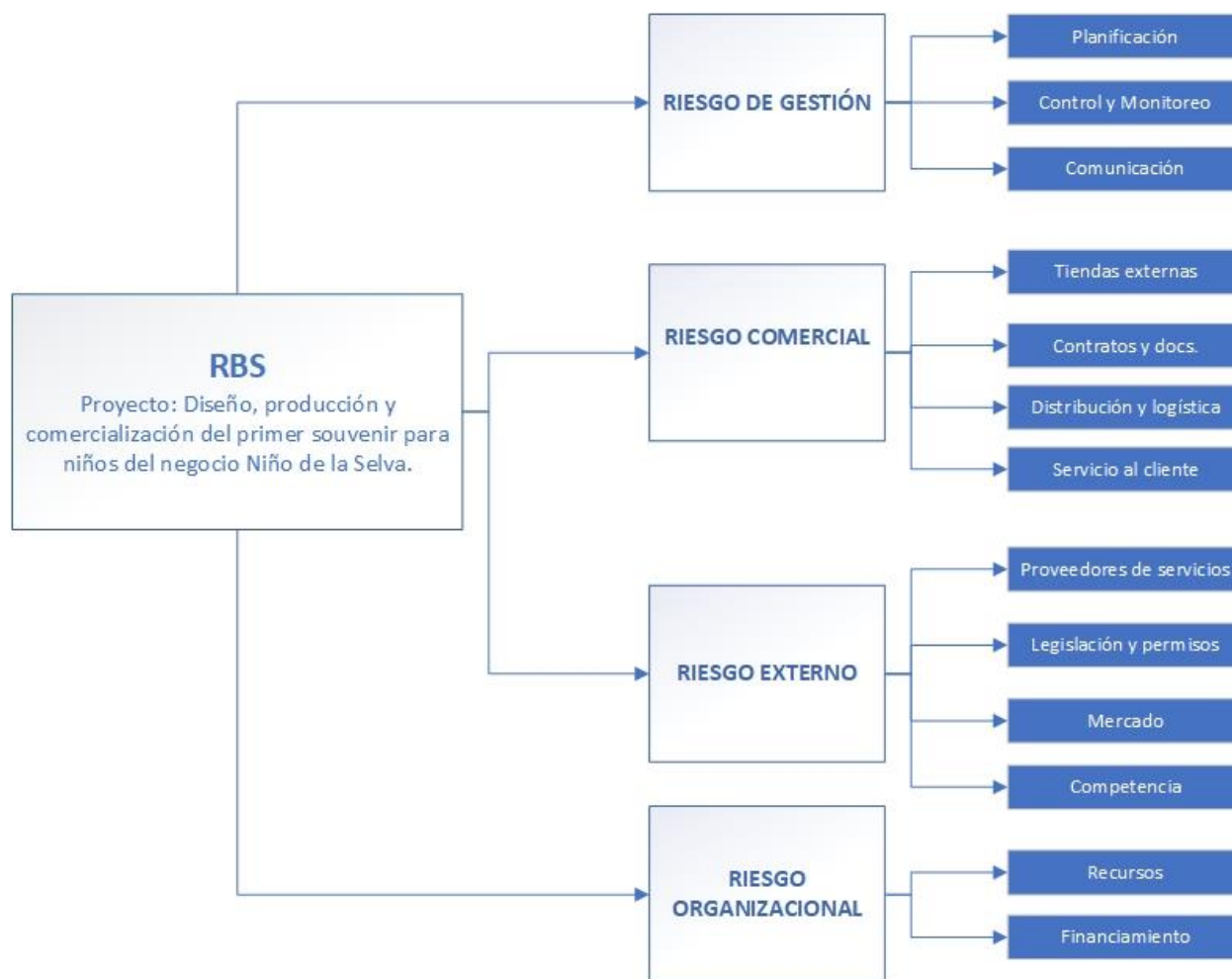


Figura 13: Estructura de Desglose de Riesgos

Fuente: La autora

Tabla 29: *Matriz del Probabilidad/Impacto*

Impacto \ Probabilidad	Bajo	Moderado	Alto
	Bajo	1	3
Moderado	3	9	15
Alto	5	15	25

(Fuente: Autoría propia).

Escala de prioridad

1-3: Prioridad baja

4-9: Prioridad media

10-25: Prioridad alta

4.8.2 Identificar los riesgos del proyecto

Para la identificación de los riesgos del proyecto, se revisaron y analizaron todos los planes subsidiarios desarrollados (integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, adquisiciones e involucramiento de los interesados).

Las herramientas y técnicas que se utilizaron fueron las entrevistas con profesionales dedicados a la comercialización e importación de productos, para la identificación de posibles riesgos relacionados con las actividades planeadas para el proyecto. Se realizaron además reuniones con el cofundador del negocio Niño de la Selva y, por medio de la técnica de tormenta de ideas y del análisis de los planes de gestión subsidiarios, se recolectaron posibles riesgos que puedan afectar al proyecto, así como oportunidades que se pudieran explotar relacionadas con este proyecto.

4.8.3 Análisis cualitativo de los riesgos

De acuerdo con el PMI (2017), este proceso consiste en:

Priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características. El beneficio clave de este proceso es que concentra los esfuerzos en los riesgos de alta prioridad (p. 419).

Para el desarrollo de este proceso, se tomaron como entradas el plan de gestión de los riesgos, la Estructura de Desglose de Riesgos y la matriz de probabilidad e impacto de los riesgos. Como herramientas, se utilizaron nuevamente los insumos suministrados, mediante entrevistas, por profesionales con experiencia en proyectos similares y juicio de expertos en temas de comercialización, importación de productos y emprendimientos. Estos insumos luego fueron analizados por los cofundadores de Niño de la Selva para evaluar el impacto de los riesgos en los objetivos del proyecto, en caso de materializarse y la definición de su priorización.

De la totalidad de los riesgos/oportunidades identificadas en el proceso anterior, se seleccionaron los que los fundadores, en consenso, decidieron que deberían ser tomados en cuenta para su debida clasificación y valoración, para luego establecer las respuestas en caso de que estos ocurrieran. Estos riesgos se registraron en el documento Registro de Riesgos, mostrado en la Tabla 30, en conjunto con la categorización del riesgo, la categoría del impacto y la descripción del impacto en los objetivos del proyecto, en caso de materializarse el riesgo, y la categoría de la probabilidad y su descripción de ocurrencia. Finalmente, se determina la severidad de los riesgos, según la multiplicación de la probabilidad e impacto, siendo riesgos de baja, media o alta prioridad.

Tabla 30: Registro de Riesgos del Proyecto

Registro de Riesgos y Oportunidades								
No	Causa	Descripción del riesgo	Categoría de riesgo	Descripción impacto	Categoría del impacto	Descripción probabilidad	Probabilidad de ocurrencia	Severidad
1	Es el primer emprendimiento de los fundadores y el primer proyecto de Niño de la Selva.	Planificación del proyecto puede no estar contemplando el 100% del alcance del proyecto.	Riesgo de gestión.	Podría tener impacto en todas las líneas bases del proyecto de alcance, costo y cronograma, al tener que realizar más gestiones o actividades del proyecto que no hayan estado contempladas y que podrían ser requisitos para completar fases.	Alto	La probabilidad se considera como moderada, ya que, aunque se están haciendo las averiguaciones correspondientes y se está consultado a profesionales con experiencia en proyecto similares, ningún proyecto es exactamente igual y podrían quedar por fuera requisitos específicos a este producto.	Moderada	Prioridad alta (15pts)
2	Es un negocio familiar, y se podrían priorizar actividades familiares cotidianas y el trabajo formal de ambos fundadores antes del monitoreo y control de las actividades del proyecto durante la ejecución.	El monitoreo y control de las actividades del proyecto puede verse afectado por falta de tiempo del equipo de trabajo.	Riesgo de gestión	Podría tener un efecto en el desempeño del trabajo del proyecto y en detectar problemas tardíamente. Esto podría impactar el costo del proyecto, el cronograma, la calidad, etc.	Alto	La posibilidad es baja dado al compromiso de ambos fundadores para cumplir los objetivos del proyecto.	Baja	Prioridad media (5 pts.)
3	Al ser un negocio familiar se podrían minimizar la necesidad de registrar acuerdos, elaborar reportes o bien documentar comunicaciones y decisiones.	La comunicación entre los fundadores podría volverse muy informal y los acuerdos pueden quedar en palabras y no documentados.	Riesgo de gestión	Podrían perderse lecciones aprendidas, generar inconvenientes entre el equipo de trabajo y afectar el desempeño del trabajo del proyecto.	Moderado	La probabilidad es moderada ya que la comunicación informal es normal para los fundadores, sin embargo, ambos están conscientes del impacto negativo que esto podría tener en el desempeño y en la pérdida de lecciones aprendidas.	Moderada	Prioridad media (9pts)

Registro de Riesgos y Oportunidades								
No	Causa	Descripción del riesgo	Categoría de riesgo	Descripción impacto	Categoría del impacto	Descripción probabilidad	Probabilidad de ocurrencia	Severidad
4	La orden de compra no requiere que las tiendas externas inviertan antes de que el producto se venda.	La orden de compra por consignación podría abrir la oportunidad de trabajar con más tiendas externas, pero podría afectar la cantidad de ventas del producto, al no tener presión las tiendas por que el producto se venda.	Riesgo comercial	Podría afectar en el retorno de inversión del proyecto y en las ganancias esperadas. Además, podría generar que no se recolecte suficiente ganancia para invertir en nuevos proyectos.	Alto	La probabilidad de que las tiendas externas no vendan o que el producto dure mucho en inventario, al optar por una orden de compra por consignación, es moderada, ya que las tiendas no tendrán la presión de haber invertido en el producto y tal vez no se realice un esfuerzo tan grande para vender el producto.	Moderado	Prioridad alta (15pts)
5	Aún si se firma una orden de compra, algunas tiendas podrían solicitar más tiempo, y el proceso legal para cobrar el dinero podría ser más costoso y engorroso que seguir insistiendo en el cobro a las tiendas externas.	Las tiendas externas cuya orden de compra sea por crédito (de 30 días máximo) podrían no cumplir con el pago en el tiempo establecido.	Riesgo comercial	Podría afectar en el retorno de inversión del proyecto y en las ganancias esperadas en un tiempo establecido.	Alta	La mayoría de las tiendas con las que se espera trabajar son tiendas grandes cuyos procesos de compra y pago son más certeros que con tiendas pequeñas.	Baja	Prioridad media (5pts)
6	Algunos servicios de distribución son más confiables que otros, problemas con el clima, direcciones que no se hayan dado bien, etc.	Los paquetes que se envíen al extranjero o bien nacionalmente, a los clientes que pidieron el producto por el landing page, podrían extraviarse, demorarse o lastimarse en el envío.	Riesgo comercial	Podría afectar en la imagen y reputación que tenga el cliente del negocio y del producto.	Moderado	La probabilidad es baja porque se espera trabajar solo DHL para envíos al extranjero y con correos de Costa Rica para envíos nacionales.	Baja	Prioridad baja (3 pts.)
7	Los diseñadores que concursan en la terna son	Diseñador (a) podría demorar más	Riesgo externo	El diseño de las ilustraciones es una	Baja	Al ser limitado el tiempo del diseñador(a) es posible	Moderada	Prioridad baja (3pts)

Registro de Riesgos y Oportunidades								
No	Causa	Descripción del riesgo	Categoría de riesgo	Descripción impacto	Categoría del impacto	Descripción probabilidad	Probabilidad de ocurrencia	Severidad
	“freelancers” que no solo manejarían este proyecto sino varios al mismo tiempo y algunos alternan proyectos de freelance con un trabajo de tiempo completo.	tiempo de lo estimado para entregar avances.		fase requisito para iniciar las actividades de otras fases, por lo que de demorarse se retrasaría el cronograma establecido para el proyecto. Sin embargo, a los fundadores les parece más importante la calidad de las ilustraciones a que haya un retraso en el envío de estas.		que haya retrasos en las fechas de entrega.		
8	Los fundadores no pueden invertir en un viaje a China para verificar la legitimidad del fabricante y realizarían la investigación de los proveedores solo tomando en cuenta la información y realimentación de otros clientes encontrados en internet.	Se podría contratar a una "fabrica fantasma" para la producción del producto.	Riesgo externo	De ser ficticia la empresa y enterarse después de haber realizado el pedido de las 500 cajas, se perdería una cantidad importante de la inversión total del proyecto.	Alta	La probabilidad es baja, ya que se está utilizando un portal confiable de fabricantes de China (Alibaba). Se están considerando solo empresas con historial de reviews buenos y tendrá que haber comunicación constante con el fabricante antes de iniciar el proceso de adquisición.	Baja	Prioridad media (5pts)
9	Los fundadores no pueden visitar la fábrica ni monitorear el proceso de producción del pedido del producto.	Fabricante podría no entregar un producto con la calidad esperada.	Riesgo externo	Si el producto no tiene la calidad esperada, los fundadores tendrán que reiniciar la fase de producción.	Moderado	La probabilidad es baja, ya que en la cotización del pedido del producto viene muy específico las dimensiones, materiales y que elementos incluye el producto.	Baja	Prioridad baja (3 pts.)
10	Condiciones climatológicas o agentes externos podrían afectar el tiempo de envío estimado.	El envío del pedido de China a Costa Rica se podría retrasar.	Riesgo externo	Un retraso en la llegada del barco al puerto de Costa Rica resultaría en un atraso en enviar los pedidos a las tiendas externas y	Moderado	Los tiempos estimados otorgados por el proveedor del servicio de embalaje ya considera estas posibles	Baja	Prioridad baja (3 pts.)

Registro de Riesgos y Oportunidades								
No	Causa	Descripción del riesgo	Categoría de riesgo	Descripción impacto	Categoría del impacto	Descripción probabilidad	Probabilidad de ocurrencia	Severidad
				clientes.		circunstancias.		
11	Es la primera experiencia de los fundadores en un proceso de importación y los costos están basados en estimaciones dadas por profesionales que han importado productos distintos.	Los costos de despachar el producto en aduanas podrían ser más altos de los estimados y podría haber trámites adicionales no contemplados.	Riesgo externo	Podrían verse afectados el alcance del proyecto, al tener que completar actividades no planeadas y el cronograma, en caso de que el producto tenga que estar en aduanas hasta que se completen los requisitos. Esto impactaría tanto los costos del proyecto como el retorno de inversión del proyecto.	Alto	La probabilidad es baja ya que se trabajará con un agente de aduanas recomendado quien nos asesorará sobre los documentos y trámites requeridos para despachar el producto, antes de que se realice el pedido.	Bajo	Prioridad media (5pts)
12	Las tiendas externas grandes estarán interesadas en gestionar la fabricación del producto directamente ellos y obtener un margen aún mayor de ganancia, si el producto se vende bien. Además, tienen los medios económicos para realizar la inversión.	Las tiendas externas (especialmente las grandes) podrían copiar el producto y ofrecerlo directamente ellos en el futuro.	Riesgo externo	De ocurrir esto podría impactar en la rentabilidad y viabilidad de traer nuevos pedidos del producto, ya que se estima que la mayoría serán vendidos en tiendas externas.	Alto	De ser un producto que se venda mucho las tiendas externas con la capacidad de hacerlo van a estar más interesadas en gestionar directamente ellos la fabricación del producto y obtener un margen más alto de ganancia.	Moderada	Prioridad alta (15pts)
13	El juguete ha probado ser exitoso en otras presentaciones sin embargo no como un juguete de souvenir.	El producto puede no ser tan bien recibido por el mercado como lo esperado.	Riesgo externo	De ocurrir esto podría impactar en la rentabilidad y viabilidad de traer nuevos pedidos del producto, ya que es probable que las tiendas externas no estén interesadas en comercializar el	Alto	La probabilidad es baja, ya que el producto es un juguete ya comprobado como exitoso en términos de ventas. El cambio viene a ser en las ilustraciones de este, que los fundadores lo consideran como un	Baja	Prioridad media (5pts)

Registro de Riesgos y Oportunidades								
No	Causa	Descripción del riesgo	Categoría de riesgo	Descripción impacto	Categoría del impacto	Descripción probabilidad	Probabilidad de ocurrencia	Severidad
				producto en el futuro.		valor agregado que sea específico de la flora y fauna de Costa Rica.		
14	El equipo de trabajo debe balancear las horas de trabajo que requiere este proyecto con las obligaciones de su trabajo formal, tiempo en familia y tiempo de descanso.	Podría darse bajos resultados de rendimiento del equipo de trabajo.	Riesgo organizacional	Un bajo rendimiento del equipo del trabajo puede afectar el cronograma del proyecto, el involucramiento de los interesados y el costo por posibles retrasos o retrabajos.	Moderado	La posibilidad es baja dado al compromiso de ambos fundadores para cumplir los objetivos del proyecto.	Baja	Prioridad baja(3pts)
15	Falta de lealtad y confidencialidad por parte del fabricante de China al ser fabricantes que manejan muchísimos clientes al mismo tiempo.	El troquel con el diseño comprado por NdLS podría ser vendido, por el fabricante en China, a otros comerciantes.	Riesgo comercial	Podría resultar en una competencia del producto desleal, ya que el vendedor no tendría que asumir los costos de diseño. Además, que el producto se duplicaría en el mercado.	Alto	La posibilidad es moderada dada a existen reportes de personas que han realizado negocios con fabricantes en China y este riesgo se ha materializado.	Moderada	Prioridad Alta (15 pts)

OPORTUNIDADES

15	Hay muchos proveedores que ofrecen el servicio de fabricación del producto en Alibaba.	Podría haber posibilidades de reducir el precio total por el producto.	Oportunidad externa	Solo una reducción de un dólar por caja fabricada podría significar una reducción de 500 en el precio total	Alto	Hay muchos fabricantes que ofrecen la producción de este juguete por lo que la negociación del precio es posible.	Moderada	Prioridad Alta (15pts)
16	Las tiendas grandes tienen mayor disponibilidad de capital para pedidos.	Las tiendas grandes podrían solicitar pedidos de mayor volumen que las pequeñas y estar anuentes	Oportunidad externa	Los objetivos del proyecto podrían ser cumplidos más ágilmente si contamos con pedidos de mayor cantidad por parte de tiendas grandes, al contrario de pedidos pequeños de muchas	Alto	El producto busca ser diferente a los que ya se ofrecen en las tiendas de souvenir grandes, por lo que se espera que tenga buen recibimiento una vez que se presente en las reuniones con los	Moderada	Prioridad Alta (15pts)

Registro de Riesgos y Oportunidades								
No	Causa	Descripción del riesgo	Categoría de riesgo	Descripción impacto	Categoría del impacto	Descripción probabilidad	Probabilidad de ocurrencia	Severidad
		a comprar por contado o crédito.		tiendas.		compradores de las tiendas externas.		
17	Plan de gestión, informes y lecciones aprendidas de este proyecto servirán de insumo para futuros proyectos y agilizará la planificación de estos.	Próxima planificación de proyectos similares podría realizarse de manera más rápida e informada.	Oportunidad de gestión	La planificación de futuros proyectos tendrá mucho más insumos y lecciones aprendidas para ser tomados en cuenta y el proceso se realizará en menos tiempo y más completo.	Alto	La probabilidad de tener estos insumos es alta, dado al trabajo fuerte en la planificación de este proyecto y al esperado seguimiento del desempeño del proyecto durante su ejecución y las acciones y documentos resultantes del monitoreo y control de este.	Alta	Prioridad Alta (25pts)
18	Crecimiento constante del sector de turismo en los últimos años.	La demanda del producto podría ser más alta de lo esperado, para el mercado extranjero.	Oportunidad externa	Si los pedidos a las tiendas externas se vendieran en su totalidad eso implicaría una mayor anuncio a estas tiendas de volver a solicitar pedidos de este producto y otros que esperamos producir.	Moderada	Hay diversos factores que están afectando al crecimiento del turismo en Costa Rica por lo que no se sabe todavía si habrá crecimiento para el 2019-2020. Además, que solo un porcentaje de turistas está contemplado a ser el mercado meta para este producto.	Moderada	Prioridad Media (9pts)
19	No se contará con la presión o estrés adicional de generar ganancias en una cierta fecha por el financiamiento externo del proyecto.	Se trabajará con mayor flexibilidad y el rendimiento podría ser mejor que el esperado.	Oportunidad organizacional	El hecho que los cofundadores no tengan una preocupación adicional de cumplir con cierto porcentaje de ganancia para pagar algún préstamo resultaría en poder concentrarse en la ejecución planificada del proyecto y cumplir con sus actividades de manera más relajada y de manera más productiva.	Moderada	La probabilidad es alta ya que no se espera tener que buscar financiamiento adicional para completar el proyecto.	Alta	Prioridad Alta (15pts)

(Fuente: Autoría propia).

4.8.4 Planificar la respuesta a los riesgos

De acuerdo con el PMI (2017), este proceso consiste en:

Planificar la Respuesta a los Riesgos es el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición general al riesgo del proyecto, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que identifica las formas adecuadas de abordar el riesgo general del proyecto y los riesgos individuales del proyecto (p.437).

Una vez identificados y priorizados los riesgos y las oportunidades, lo que se buscó es establecer las respuestas para reducir al mínimo los riesgos y maximizar las oportunidades. Se logró que las respuestas estuvieran adecuadas a la prioridad definida para cada riesgo, tomando en cuenta los recursos humanos y materiales y documentando cuál miembro de equipo es responsable del riesgo/oportunidad.

Las entradas que se utilizaron para el desarrollo de este proceso fueron el plan de gestión de los riesgos, el registro de riesgos, la línea base de costos y el registro de involucrados.

Para la selección de las respuestas se realizaron reuniones con el cofundador de Niño de la Selva y por medio de toma del análisis de datos, en especial de los recopilados anteriormente por medio de entrevistas con profesionales con experiencia en importación, comercialización y emprendimientos, se decidieron las estrategias que se utilizarán para cada riesgo/oportunidad y las respuestas. Las estrategias tomadas en cuenta para amenazas y para las oportunidades, son detalladas en la Tabla 31, mostrada a continuación:

Tabla 31: *Estrategias para Riesgos y Oportunidades*

Estrategias para riesgos y oportunidades.	
RIESGOS	
Estrategia	Definición
Evitar	El equipo del proyecto actuará para eliminar la amenaza o proteger al proyecto de su impacto.
Mitigar	El equipo del proyecto tomará medidas de mitigación tempranas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de una amenaza.
Aceptar	El equipo del proyecto reconoce la existencia de la amenaza, pero deciden no tomar medidas proactivas.
OPORTUNIDADES	
Explotar	El equipo del proyecto se asegurará que las respuestas a estas oportunidades resulten en una posibilidad casi al 100% de concretizarse.
Mejorar	El equipo de trabajo buscará respuestas que aumenten la probabilidad y/o el impacto de la oportunidad.
Aceptar	El equipo de trabajo reconoce la oportunidad, pero no se toman medidas proactivas.

(Fuente: Autoría propia).

Una vez definidas las posibles estrategias a utilizar para los riesgos/oportunidades del proyecto se definió el Plan de Acción, mostrado a continuación en la Tabla 32:

Tabla 32: *Plan de Acción para los Riesgos y Oportunidades del Proyecto.*

Plan de acción para riesgos y oportunidades del proyecto				
Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.				
RIESGOS	Causa	Estrategia	Descripción de respuesta	Responsable
Planificación del proyecto puede no estar contemplando el 100% del alcance del proyecto.	Al ser el primer emprendimiento de los fundadores y del primer proyecto de NdIS.	Evitar	Aparte de los insumos recolectados de las entrevistas con profesionales con experiencia en proyectos similares, se trabajará con los proveedores de servicios, especialmente la diseñadora, con el fabricante en China y con el agente de aduanas. Esto para asegurar que los requisitos necesarios para diseñar, producir y obtener el producto sean identificados y planificados en el alcance.	Angela Herrera

Plan de acción para riesgos y oportunidades del proyecto

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

RIESGOS	Causa	Estrategia	Descripción de respuesta	Responsable
El monitoreo y control de las actividades del proyecto puede verse afectado por recursos humanos limitados.	Al ser un negocio familiar, en donde solo dos personas trabajan parcialmente, el tiempo dedicado a monitorear y controlar las actividades del proyecto va a competir con actividades familiares cotidianas y el trabajo formal de ambos fundadores.	Mitigar	Ambos fundadores están motivados y comprometidos con el proyecto y sus objetivos, sin embargo, se utilizarán herramientas tecnológicas para asegurar que los fundadores no olviden el seguimiento adecuado a las actividades del proyecto. La primera será el montaje de las fases y actividades del proyecto en el Click Up, la segunda será descargar la aplicación de Click Up en el celular, para poder revisar y actualizar el progreso del proyecto más ágilmente. La tercera acción es agregar en ambos celulares recordatorios de las reuniones semanales.	Angela Herrera
La comunicación entre los fundadores podría volverse muy informal y los acuerdos pueden quedar solo en palabras y no documentados para ese fin.	Al ser un negocio familiar se podrían minimizar la necesidad de registrar acuerdos, elaborar reportes o bien documentar comunicaciones y decisiones.	Evitar	Durante las reuniones semanales se utilizará siempre la minuta de reuniones, la cual se actualizará durante la reunión, no después. Además, será el momento en que conjuntamente se actualicen otros documentos del proyecto, incluidas las lecciones aprendidas. Todos los documentos y acuerdos serán guardados en la carpeta de Google Drive del proyecto.	Angela Herrera
La orden de compra por consignación podría abrir la oportunidad de trabajar con más tiendas externas, pero podría afectar la cantidad de ventas del producto, al no tener presión las tiendas por que el producto se venda.	La orden de compra no requiere que las tiendas externas inviertan antes de que el producto se venda.	Evitar	El equipo de trabajo decidió que no se ofrecerán órdenes de compra por consignación.	Angela Herrera
Las tiendas externas cuya orden de compra sea por crédito (de 30 días máximo) podrían no cumplir con el pago en el tiempo establecido.	Aún si se firma una orden de compra, algunas tiendas podrían solicitar más tiempo, y el proceso legal para cobrar el dinero podría ser más costoso y	Mitigar	Ofrecer de primera entrada órdenes de compra a contado por el pedido. De no ser posible realizar órdenes de compra con las fechas	Angela Herrera

Plan de acción para riesgos y oportunidades del proyecto

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

RIESGOS	Causa	Estrategia	Descripción de respuesta	Responsable
	engorroso que seguir insistiendo en el cobro a las tiendas externas.		claramente definidas para el pago del pedido. Además, tienen que venir firmadas por el representante legal de la tienda en el caso de las tiendas pequeñas.	
Los paquetes que se envíen al extranjero o bien nacionalmente, a los clientes que pidieron el producto por el landing page, podrían extraviarse, demorarse o lastimarse en el envío.	Algunos servicios de distribución son más confiables que otros, problemas con el clima, direcciones que no se hayan dado bien, etc.	Aceptar	Como tarea operativa se confirmará por correo electrónico la dirección donde el paquete va a enviarse, pero el riesgo se aceptará y no se tomarán acciones adicionales.	Angela Herrera
Diseñador (a) podría demorar más tiempo de lo estimado para entregar avances.	Los diseñadores que concursan en la terna son freelancers que no solo manejarían este proyecto sino varios al mismo tiempo y algunos alternan proyectos de freelance con un trabajo de tiempo completo.	Aceptar	Se procederá a establecer en el contrato las fechas límites para entregar los avances y en la entrevista se reiterará la importancia de cumplir el cronograma. Sin embargo, el riesgo se aceptará y no se tomarán acciones adicionales.	Angela Herrera
Se podría contratar a una "fabrica fantasma" para la producción del producto en China.	Los fundadores no pueden invertir en un viaje a China para verificar la legitimidad del fabricante y realizarían la investigación de los proveedores solo tomando en cuenta la información y realimentación de otros clientes encontrados en internet.	Mitigar	Solo se procederá a contactar a proveedores cuyos perfiles tengan un buen "rating" (arriba de 4 estrellas) y quienes tengan realimentación de otros clientes. Además, se investigará fuera de la plataforma de Alibaba sobre las fábricas.	Róger Rodríguez
Fabricante podría no entregar el producto con la calidad esperada.	Los fundadores no pueden visitar la fábrica ni monitorear el proceso de producción del pedido del producto.	Mitigar	Se invertirá en la producción y envío de una muestra del producto para verificar la calidad del material del producto y la calidad de la impresión de las ilustraciones.	Róger Rodríguez
El envío del pedido de China a Costa Rica se podría retrasar.	Condiciones climatológicas o agentes externos podrían afectar el tiempo de envío estimado.	Aceptar	El riesgo se aceptará y no se tomarán acciones.	Róger Rodríguez

Plan de acción para riesgos y oportunidades del proyecto

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

RIESGOS	Causa	Estrategia	Descripción de respuesta	Responsable
Los costos de despachar el producto en aduanas podrían ser más altos de los estimados y podría haber trámites adicionales no contemplados.	Es la primera experiencia de los fundadores en un proceso de importación y los costos están basados en estimaciones dadas por profesionales que han importado productos distintos al nuestro.	Mitigar	Se trabajará con un agente de aduanas recomendado, quien desde un principio nos indique el monto a cobrar por sus servicios pero que también nos de una estimación más real de los impuestos a pagar por el pedido y si es posible alguna exoneración por el TLC con China. Además, él o ella nos indicará la totalidad de documentos necesarios para poder despachar el pedido sin inconvenientes. Si bien no se puede evitar este riesgo, se puede evitar el impacto que este riesgo implicaría. Para esto Niño de la Selva debe, después de obtener las ganancias del primer bache del producto, invertir en la fabricación de nuevos juguetes o artículos para ofrecer.	Róger Rodríguez
Las tiendas externas (especialmente las grandes) podrían copiar el producto y ofrecerlo directamente ellos en el futuro.	Las tiendas externas grandes estarán interesadas en gestionar la fabricación del producto directamente ellos y obtener un margen aún mayor de ganancia, si el producto se vende bien. Además, tienen los medios económicos para realizar la inversión.	Evitar	Además, debe hacer un esfuerzo por generar más visitas al landing page del producto para generar más ventas directas en el futuro de este producto y de los próximos que se esperan ofrecer para no tener que depender tanto de los pedidos de las tiendas externas.	Angela Herrera
El producto puede no ser tan bien recibido por el mercado como lo esperado.	El juguete ha probado ser exitoso en otras presentaciones sin embargo no como un juguete de souvenir.	Mitigar	No se realizará el pedido de las 500 unidades del producto al fabricante hasta que se haya concretado la venta por contado o crédito con las tiendas externas de al menos 400 unidades.	Angela Herrera
Podría darse bajos resultados de rendimiento del equipo de trabajo.	El equipo de trabajo debe balancear las horas de trabajo que requiere este proyecto con las obligaciones de su trabajo formal, tiempo en familia y tiempo de descanso.	Aceptar	El riesgo se aceptará y no se tomarán acciones.	Angela Herrera

Plan de acción para riesgos y oportunidades del proyecto

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

RIESGOS	Causa	Estrategia	Descripción de respuesta	Responsable
El troquel con el diseño comprado por NdLS podría ser vendido, por el fabricante en China, a otros comerciantes.	Falta de lealtad y confidencialidad por parte del fabricante de China al ser fabricantes que manejan muchísimos clientes al mismo tiempo.	Evitar	Si bien no se puede evitar este riesgo, ya que depende de la ética laboral del fabricante en China, se puede evitar el impacto que este riesgo implicaría. Para esto Niño de la Selva debe, después de obtener las ganancias del primer bache del producto, invertir en la fabricación de nuevos juguetes o artículos para ofrecer. Además, se explorará juguetes que podrían ser rentables ser fabricados en Costa Rica.	Angela Herrera
OPORTUNIDADES	Causa	Estrategia	Descripción de respuesta	Responsable

Podría haber posibilidades de reducir el precio total por el pedido de 500 unidades del producto.	Hay muchos proveedores que ofrecen el servicio de fabricación del producto en Alibaba.	Explotar	Se solicitarán cotizaciones al menos a 6 fabricantes que hayan pasado el filtro inicial de verificación. Se negociará con los fabricantes para asegurar el precio más bajo.	Róger Rodríguez
Las tiendas grandes podrían solicitar pedidos de mayor volumen que las tiendas pequeñas y podrían estar más anuentes a comprar por contado o crédito.	Las tiendas grandes tienen mayor disponibilidad de capital para pedidos.	Explotar	Se realizará la búsqueda de al menos 5 tiendas externas grandes a quienes se les pueda ofrecer el producto para su venta y se agendarán reuniones con estas tiendas antes de contactar a tiendas más pequeñas.	Angela Herrera
Próxima planificación de proyectos similares podría realizarse de manera rápida e informada.	Plan de gestión, informes y lecciones aprendidas de este proyecto servirán de insumo para futuros proyectos y agilizará la planificación de estos.	Explotar	Durante las reuniones semanales se utilizará siempre la minuta de reuniones, la cual se actualizará durante la reunión, no después. Además, será el momento en que conjuntamente se actualicen otros documentos del proyecto, incluidas las lecciones aprendidas. Todos los documentos y acuerdos serán guardados en la carpeta de Google Drive del proyecto para poder ser encontrados y revisados fácilmente para próximos proyectos similares.	Angela Herrera

Plan de acción para riesgos y oportunidades del proyecto

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

RIESGOS	Causa	Estrategia	Descripción de respuesta	Responsable
La demanda del producto podría ser más alta de lo esperado, para el extranjero.	Crecimiento constante del sector de turismo en los últimos años.	Aceptar	Se identifica la oportunidad sin embargo no se realizarán acciones para explotarlo.	Angela Herrera
Se trabajará con mayor flexibilidad y el rendimiento podría ser mejor que el esperado.	No se contará con la presión o estrés adicional de generar ganancias en una cierta fecha por cumplir con los pagos de un financiamiento externo del proyecto.	Explotar	El equipo de trabajo se ajustará al presupuesto designado para el proyecto para no tener que solicitar financiamiento externo para completar el proyecto	Angela Herrera

(Fuente: Autoría propia).

4.9 Gestión de las adquisiciones

De acuerdo con el PMI (2017), la gestión de las adquisiciones incluye:

Los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión y de control requeridos para desarrollar y administrar acuerdos tales como contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo (MOAs) o acuerdos de nivel de servicio (SLAs) internos. El personal autorizado para adquirir los bienes y/o servicios requeridos para el proyecto puede incluir miembros del equipo del proyecto, la gerencia o parte del departamento de compras de la organización, si corresponde (p. 459).

Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto que se desarrollarán en este plan son:

- Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto: Se documentan las decisiones de adquisiciones del proyecto, se especifica el enfoque y se identifica a los proveedores potenciales.

4.9.1 Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto.

De acuerdo con el PMI (2017), este proceso consiste en:

Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales. El beneficio clave de este proceso es que determina si es preciso adquirir bienes y servicios desde fuera del proyecto y, si fuera el caso, qué adquirir, de qué manera y cuándo hacerlo (p. 466).

Para el desarrollo de este plan se utilizaron como entradas el plan de gestión del alcance, el plan de gestión de recursos y la línea base del alcance (enunciado del alcance, la EDT y el diccionario de la EDT). Los documentos del proyecto que se utilizaron como entradas fueron el cronograma,

el presupuesto del proyecto, la matriz de trazabilidad de requisitos y el registro de interesados. Varios elementos del contexto de este proyecto impactaron las decisiones del plan de gestión de las adquisiciones, por ejemplo:

- El negocio Niño de la Selva es de reciente creación, solamente tiene dos personas (fundadores) trabajando un tercio de tiempo (10-12 horas por semana aproximadamente), por lo que son estas personas son las encargadas de la negociación, la autorización de las compras y firmar las órdenes de compra.
- No es posible fabricar el producto en Costa Rica, por la ausencia de los equipos tecnológicos para realizar el producto de forma rentable (precio por unidad es muy costoso).
- En cada fase del proyecto (diseño, producción y comercialización) se necesitarán realizar procesos de adquisición. En el caso de la fase de diseño, se requiere la adquisición de un diseñador para las ilustraciones del producto. En la fase de producción se requiere la adquisición para la fabricación del producto (en cantidad masiva), además se requiere la adquisición de un auditor de calidad, para la revisión de la embarcación del pedido en el contenedor, de servicios de embalaje, para transportar el pedido de China a Costa Rica y el servicio de un agente de aduanas para el despacho del pedido. En la fase de comercialización se requiere establecer órdenes de compra con las tiendas externas para la venta del producto.
- La ubicación física también es un aspecto que afectó, para este proyecto, en las decisiones de adquisiciones. Los fabricantes del producto y el auditor de calidad están ubicados en China. Las tiendas de jugueterías y souvenirs están localizadas en diferentes puntos de Costa Rica.

Para el desarrollo del plan de gestión de proyectos se utilizaron las siguientes herramientas y técnicas: juicio de expertos en temas de adquisiciones y compras y el análisis de datos. Para la preselección de proveedores, se realizó una investigación de mercado para los servicios necesarios para cumplir el alcance del proyecto y para la fabricación del producto, esto incluye investigación por medio de internet, solicitudes de cotización, entrevistas con personas quienes hayan necesitado y adquirido estos servicios, etc. Finalmente, se estableció el siguiente plan de adquisiciones, mostrado en la Tabla 33 y se establecieron los enunciados de trabajo para las adquisiciones, mostrados en la Tabla 34.

Tabla 33: *Plan de Adquisiciones del Proyecto*

Fases del proyecto	Fase Diseño		Fase producción				Fase comercialización	
Servicio/Bien necesario de adquirir	Servicio de diseño para las ilustraciones del producto.	Fabricación de la muestra.	Producción de las 500 unidades del producto.	Servicios de auditor de calidad	Servicios de embalaje del pedido	Servicios agente aduanas	Órdenes de compra con tiendas externas para la venta del producto.	Envío de pedidos a los clientes
Responsable adquisición	Angela	Róger	Róger	Róger	Róger	Róger	Angela	Angela
Presupuesto	\$1,450	\$300	\$2,600	\$500	\$1,750	\$300	\$50	N/A
Inicio de la adquisición	11/17/2019	1/28/2019	3/7/2020	4/6/2020	4/7/2020	5/22/2020	2/10/2020	5/26/2020
Fecha esperada de finalización de la adquisición. (M/D/A)	1/26/2020	2/10/2020	4/7/2020	4/7/2020	5/22/2020	5/22/2020	3/6/2020	5/26/2020
Tipo de contrato	Contrato de precio fijo cerrado.	Contrato de precio fijo cerrado.	Contrato de precio fijo cerrado.	Contrato de precio fijo cerrado.	Contrato de precio fijo cerrado.	Contrato de precio fijo cerrado.	N/A	N/A
Método de selección de proveedores	Basado en costo y calidad	Basado en costo y calidad		Solo por calificaciones	Basado en costo y calidad	Solo por calificaciones	N/A	Menor costo

(Fuente: Autoría propia).

Tabla 34: *Enunciados de Trabajo para las Adquisiciones del Proyecto*

Fase	Adquisición	Enunciado de trabajo
Fase Diseño	<p>Servicio de diseño para las ilustraciones del producto.</p>	<p>3 ilustraciones de paisajes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paisaje de una playa que incluya el coral, la arena, la vegetación y una montaña. - Paisaje de un volcán que incluya un lago, semejante al volcán Arena. - Paisaje de un árbol grande, semejante a los que se pueden encontrar en Monteverde. <p>7 ilustraciones de animales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una rana - Una guatusa - Un mono cariblanco - Un perezoso - Una danta con una dantita. - Un jaguar - Una ballena jorobada <p>7 ilustraciones de pájaros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un colibrí - Dos pájaros bobos - Tres urracas - Cuatro lapas - Cinco quetzales - Seis tucanes pico iris - Siete garzas blancas <p>Ilustraciones del empaque del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 caras del cubo, con ilustraciones del producto apilados e ilustraciones de un par de cajas. Que integre el logo en todas las caras del cubo, la información de contacto de NdIS, que integre un detalle del juguete y en qué consisten las ilustraciones. <p>Las ilustraciones finales tienen que estar montadas en formato digital PDF y Adobe Illustrator. Deben ser además montadas en el troquel enviado por el fabricante del producto.</p>
Fase Producción	<p>Fabricación de la muestra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El producto es un juguete compuesto de bloques de diferentes dimensiones, los cuales pueden ser anidados o apilados un bloque sobre el otro. El producto tiene 7 bloques y una caja de empaque donde caben los 7 bloques anidados. • Especificaciones del material del producto <p>Material Empaque: 250g cartón duplex +120g E-flute +150g papel kraft café 4c+1c/0c impreso, laminado. Tira de algodón 40 cm.</p> <p>Material de las cajas apilables: 250g cartón duplex board+800g cartón gris+157g C2S,4c+0c, laminado brillante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones de las dimensiones del producto: <p>Caja de empaque Tamaño:15cmx15cmx15cm</p> <p>Cajas apilables Tamaños</p> <p>1#: 13cmx13cmx13cm 2#: 11.8cmx11.8cmx11.8cm 3#: 10.1cmx10.1cmx10.1cm 4#: 8.7cmx8.7cmx8.7cm 5#: 7.4cmx7.4cmx7.4cm 6#: 6.1cmx6.1cmx6.1cm 7#: 4.7cmx4.7cmx4.7cm</p>

Fase	Adquisición	Enunciado de trabajo
Fase comercialización		<ul style="list-style-type: none"> • Ilustraciones del producto: Las enviadas al fabricante en el troquel establecido. • Duración para la elaboración de la muestra: 7 días • El producto es un juguete compuesto de bloques de diferentes dimensiones, los cuales pueden ser anidados o apilados un bloque sobre el otro. El producto tiene 7 bloques y una caja de empaque donde caben los 7 bloques anidados. • Especificaciones del material del producto • Especificaciones del material del producto <p>Material Empaque: 250g cartón duplex +120g E-flute +150g papel kraft café 4c+1c/0c impreso, laminado. Tira de algodón 40 cm. Material de las cajas apilables: 250g cartón duplex board+800g cartón gris+157g C2S,4c+0c, laminado brillante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones de las dimensiones del producto: <p>Caja de empaque Tamaño:15cmx15cmx15cm Cajas apilables Tamaños 1#: 13cmx13cmx13cm 2#: 11.8cmx11.8cmx11.8cm 3#: 10.1cmx10.1cmx10.1cm 4#: 8.7cmx8.7cmx8.7cm 5#: 7.4cmx7.4cmx7.4cm 6#: 6.1cmx6.1cmx6.1cm 7#: 4.7cmx4.7cmx4.7cm</p>
	Producción del pedido del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad a solicitar: 500 unidades basados en un diseño (ilustraciones enviadas al fabricante en el troquel establecido) • Duración de la elaboración del pedido: 30 a 35 días.
	Servicios de auditor de calidad	<p>El auditor seleccionado debe observar y asegurar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El pedido sea transportado al puerto seleccionado en China. 2. Que la cantidad adquirida sea entregada (500 unidades) 3. Que el producto tenga el diseño solicitado y que esté el producto en perfectas condiciones. 4. Debe verificar que la totalidad del pedido sea agregado al contenedor.
	Servicios de embalaje del pedido	<p>La empresa de embalaje debe transportar el pedido en un espacio de un contenedor desde el puerto seleccionado en China hasta el puerto de Caldera.</p> <p>Tiempo de duración: 45 días</p>
	Servicios agente aduanas	<p>El agente de aduanas debe asesorar a los fundadores sobre los documentos que tienen que entregar y tener listos una vez que se despache el pedido. Además, revisa de antemano los documentos para asegurarse que los mismos estén correctos.</p>
Órdenes de compra con tiendas externas para la venta del producto.	<p>Se debe detallar en cada orden de compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información del vendedor y comprador. • Número de la orden de compra y fecha. • Cantidad de unidades que la tienda adquirirá. • El detalle del producto. • El precio del producto. 	

Fase	Adquisición	Enunciado de trabajo
	<p>Envío de pedidos a los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones de pago (contado o crédito de máximo 30 días). • Firmas. <p>El transportista debe retirar el producto en la dirección del bodegaje en Sabanilla hasta la dirección que entregue el cliente. Si el cliente no se encuentra en la dirección agregada, el retiro de este en la agencia del transportista será responsabilidad del cliente. El transportista debe informar a NdS una vez que se entregó el paquete al cliente. El paquete debe entregarse al cliente en las mismas condiciones en que se entregó al transportista.</p> <p>Tiempo de duración: 1 a 2 días hábiles.</p>

(Fuente: Autoría propia).

4.10 Gestión de los interesados del proyecto.

De acuerdo con el PMI (2017), la gestión de los interesados del proyecto:

Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (p. 503).

Los procesos que se desarrollarán en este plan de gestión son:

- **Identificar a los interesados:** Se identificarán y analizarán a los interesados del proyecto y se documentará, en la matriz de involucrados, su información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.
- **Planificar el involucramiento de los interesados:** Se desarrollarán enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.

4.10.1 Identificar a los interesados del proyecto

De acuerdo con el PMI (2017), este proceso consiste en:

Identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados (p.503).

Para el desarrollo de este proceso, se utilizó como entrada el acta de constitución del proyecto, especialmente los supuestos y restricciones y la identificación inicial de los interesados.

Para el desarrollo de este proceso se agendaron reuniones con el cofundador de Niño de la Selva, donde se aplicó la técnica de tormenta de ideas para identificar los interesados y para el análisis de estos. Esta información se documentó en el Registro de los involucrados, que se muestra en la Tabla 35, donde se identifica el interesado (a), el rol o puesto que desempeña, la responsabilidad general que tiene, las expectativas que se tienen de este interesado, los requisitos del interesado, su nivel de impacto (en las decisiones del proyecto) /influencia (en los resultados del proyecto), su información de contacto y se agrega una fila para comentarios. Esta matriz se revisará y actualizará a lo largo del ciclo de vida del proyecto, especialmente antes de avanzar a una siguiente fase del proyecto. La misma se guardará en el repositorio de documentos del proyecto en el Google Drive.

Tabla 35: Registro de Involucrados

Registro de Interesados								
Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.								
ID	Interesados	Rol/Puesto	Responsabilidad	Expectativas	Requisitos	Influencia/ Impacto	Contacto	Comentarios
1	Angela Herrera	Fundadora Niño de la Selva/ PM	Planificación, ejecución, monitoreo y control del proyecto. Enfocada en el plan de gestión del proyecto. Encargada de la coordinación del envío de los pedidos a tiendas externas y de los productos a los clientes que compraron producto por la landing page.	Realización de un plan de gestión concreto, que sirva para ejecutar el proyecto organizadamente. Participa activamente en la implementación, monitorea y control y cierre del proyecto, especialmente en las fases de diseño y comercialización.	Involucrada en las diferentes etapas del proyecto. Encargada de la comunicación y seguimiento a los recursos externos en las fases de diseño y comercialización para el cumplimiento del cronograma, costos y alcance de las actividades. Debe realizar las actividades asignadas cumpliendo con las restricciones mencionadas.	5/5	83402086/ angelahr12@gmail.com	
2	Róger Rodríguez	Cofundador Niño de la Selva	Asiste en la planificación del proyecto. Ejecución, monitoreo y control del proyecto.	Participa activamente en la implementación, monitoreo y control y cierre del proyecto, especialmente en la fase de producción.	Involucrado en las diferentes fases del proyecto. Encargado de la comunicación y seguimiento a los recursos externos en la fase de producción para el cumplimiento del cronograma, costos y alcance de las actividades. Debe realizar las actividades asignadas cumpliendo con las restricciones anteriormente mencionadas	5/5	83155769/ roger1988rodriguez@gmail.com	
3	Diseñador (a) - no seleccionado (a)	Diseño ilustraciones	Diseño de las imágenes del producto y encargada de montar las imágenes en el troquel enviado por el fabricante	Dibujos según los requisitos solicitados en la reunión de inicio y en el contrato.	Entrega de los dibujos en el tiempo establecido, con la calidad solicitada y tomando en cuenta los requisitos técnicos.	2/4		

Registro de Interesados

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

ID	Interesados	Rol/Puesto	Responsabilidad	Expectativas	Requisitos	Influencia/ Impacto	Contacto	Comentarios
				de las cajas.				
4	Boris Cabezas	Encargado Incubadora Pymes en UCI	Asesoría para Pymes	Asesoría sobre trámites que podrían ser necesarios/import antes para el negocio.		2/2	83612601/bcabezas@uci.ac.cr	
5	Daniela Arguedas Alfaro	Encargada de importaciones en Deck Solutions CR.	Gestiona proceso de importaciones en empresa Deck Solutions CR.	Asesoría sobre requisitos, procesos y trámites necesarios para la importación de productos.		3/2	85877061	
6	Elena Herrera Rojas	Compradora en EPA	Encargada de las adquisiciones e importación de los productos fabricados en China para el área de hogar de EPA Costa Rica.	Asesoría sobre requisitos, procesos y trámites necesarios para la importación de productos de China.		3/2	88350515	
7	Pamela Avendaño	Gerente- Avencor Costa Rica	Gerente de país encargada de Avencor Costa Rica, empresa de venta de productos al por mayor.	Asesoría sobre procesos de importación y aduanaje. Asesoría sobre ventas y tipos de contratos con tiendas externas.		3/2	costarica@avencor.com.sv	
7	Fabricante del producto- no seleccionado	Vendedor Alibaba	Producción del producto al por mayor (500 unidades)	Realizar el producto en el tiempo estimado. Enviar muestra de producto por avión. Una vez realizado el pedido de 500 unidades, ellos estarían encargados en trasladar el	Producto hecho con cartón duro, con impresión de calidad de imágenes y con todos los componentes (7 cajas, el empaque, la tiritita, etc.).	2/5		

Registro de Interesados

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

ID	Interesados	Rol/Puesto	Responsabilidad	Expectativas	Requisitos	Influencia/ Impacto	Contacto	Comentarios
8	Auditor control de calidad- no seleccionado	Verificador de producto	Verificar que el pedido del producto esté completo, que se agreguen al contenedor y que tengan el diseño enviado por NdIS).	producto hasta el puerto. Que el pedido adquirido esté completo y con las características solicitadas.	Persona confiable, referida por experta en compras con China.	1/3		
9	Empresa embalaje- no seleccionado	Envío producto de China a Costa Rica	Transportar el pedido del puerto de China al puerto de Caldera. Transportar el pedido al bodegaje a Sabanilla.	Que el pedido llegue en las condiciones en que se entregaron en China.	Empresa con años de experiencia y recomendada por experta en importación de productos.	1/4		
10	Agente de aduanas (no seleccionado)	Aduanas	Realiza procedimiento del despacho del pedido.	Que el pedido se pueda sacar de aduanas sin complicaciones	Agente con experiencia trabajando en conjunto con empresa de embalaje.	2/3		
11	Transportista- no seleccionado	Envío producto a tiendas externas/clientes finales	Encargado de enviar el producto a las tiendas externas o a los clientes finales (si se pidió el producto por el landing page)	Que la gestión de distribución sea sencilla y efectiva (plazos cortos para entregar pedidos).	Empresa con experiencia en transportar pedidos y productos.	1/2		
12	Tiendas externas	Venta del producto	Venta del producto en sus tiendas y gestionar los pagos a NdIS.	Que todos los productos encargados se vendan y que el trámite de pagos sea eficiente y efectivo.	Tiendas relacionadas con souvenirs o jugueterías del país para los consumidores locales.	3/4		Una vez que se seleccionen las tiendas con las que se trabajará se agregará cada una como un interesado independiente.
13	Contador- no seleccionado	Proceso contable de Niño de la Selva	Realiza contabilidad de NdIS y gestiona facturación	Que los procesos contables estén al día y que las facturaciones	Recomendado por personas de confianza. Su precio mensual tiene que	2/2		

Registro de Interesados

Proyecto: Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva.

ID	Interesados	Rol/Puesto	Responsabilidad	Expectativas	Requisitos	Influencia/ Impacto	Contacto	Comentarios
14	Cliente final	Compradores del producto tanto en tiendas externas como por medio del landing page.	electrónica y reportes mensuales necesarios.	electrónicas se realicen efectivamente. Cliente final satisfecho con el producto, lo recomiende, siga Redes Sociales y que se pueda agregar a bases de datos para información de nuevos productos	ajustarse al presupuesto del negocio. El empaque del producto tendrá la información de contacto de NdLS y redes sociales donde nos podrán seguir.	3/4		
15	Competidor es de souvenirs para niños	Competencia		Si el producto es exitoso hay posibilidades altas que competidores copien la idea.	El negocio tiene que seguir produciendo y ofreciendo nuevos productos relacionados con la marca (juguetes didácticos o ropa para niños y niñas.	3/1		

(Fuente: Autoría propia).

4.10.2 Planificar el involucramiento de los interesados

De acuerdo con el PMI (2017), este proceso consiste en:

Planificar el Involucramiento de los Interesados es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto. El beneficio clave es que proporciona un plan factible para interactuar de manera eficaz con los interesados (p.516).

Para el desarrollo del plan del involucramiento de los interesados, se utilizaron como entradas el acta de constitución del proyecto, el plan de gestión de recursos y el registro de interesados.

Además, se toma en cuenta la distribución geográfica de los interesados del proyecto para la escogencia de los enfoques para el involucramiento de los interesados. Para el desarrollo del plan se utilizó la técnica de juicio de expertos en temas de importación y tendencias y hábitos de

comunicación con los recursos externos necesarios, como empresas de embalaje y fabricantes de productos. Por medio de una matriz de evaluación de involucramiento de los interesados (que se tendrá que completar a medida que la ejecución empiece y se vaya avanzando en las actividades de las fases del proyecto) se podrá comparar los niveles de participación de los interesados con los niveles deseados de participación. En la matriz actual, la mayoría de los interesados están marcados como “desconocedores” ya que el proyecto está en la etapa de planificación. Por último, se agendan reuniones con el cofundador de Niño de la Selva para la revisión y aprobación estrategias a utilizar con los interesados identificados. El plan de involucramiento de interesados, mostrado en la Tabla 36, al igual que el registro de interesados, se revisará y actualizará a lo largo del ciclo de vida del proyecto, especialmente al comenzar una nueva fase y nuevos interesados empiecen a participar en el proyecto.

Tabla 36: *Plan de Involucramiento de los Interesados del Proyecto*

Plan de involucramiento interesados							
Interesado	Compromiso			Interés	Estrategia	Acciones	
	D	S	N				
	e	e					
	s	r					
	c	e	e				
	o	s	u	A	L		
	n	i	t	p	í		
	o	s	r	o	d		
	c	t	a	y	e		
	e	e	l	a	r		
				Poder			
Angela Herrera		X	D	A	A	Gestionar de cerca	Programar reuniones semanales para monitorear progreso de la implementación del proyecto, hacer revisiones de desempeño y seguimiento de actividades/tareas.
Róger Rodríguez		X	D	A	A	Gestionar de cerca	Programar reuniones semanales para monitorear progreso de la implementación del proyecto, hacer revisiones de desempeño y seguimiento de actividades/tareas.
Diseñador(a) - no seleccionado (a)	X		D	M	A	Gestionar de cerca	Una vez seleccionado (a) se programará una reunión que explique a detalle los términos

Plan de involucramiento interesados

Interesado	Compromiso			Poder	Interés	Estrategia	Acciones
	D	S	N				
	e	e					
	s	r					
	c	e	e				
	o	s	u	A	L		
	n	i	t	p	í		
	o	s	r	o	d		
	c	t	a	y	e		
	e	e	l	a	r		
Boris Cabezas	X	D		B	B	Monitorear	del contrato y los requisitos del trabajo. Se enviará minuta de la reunión. Se dará seguimiento una semana antes de la fecha establecida para cada entrega. Se dará realimentación detallada en las fechas establecidas y si son muchos cambios se programará reunión para una explicación de los cambios. Se harán los pagos en las fechas establecidas, sin retrasos.
Daniela Arguedas Alfaro	X	D		B	B	Monitorear	Se programarán reuniones virtuales para el reporte de las tareas que nos asigne con respecto al negocio y se dará información sobre el progreso del proyecto por medio de correo electrónico. La idea es mantener al interesado involucrado en la implementación del proyecto y de cómo sus ideas y tareas han ayudado al emprendimiento.
Elena Herrera Rojas	X	D		B	B	Monitorear	Se enviarán correos electrónicos con avances del proyecto (en las fases de producción y comercialización) donde se note como sus sugerencias e ideas fueron utilizados y con agradecimiento de estas.
Pamela Avendaño	X	D		B	B	Monitorear	Se enviarán correos electrónicos con avances del proyecto (en las fases de producción y comercialización) donde se note como sus sugerencias e ideas fueron utilizados y con agradecimiento de estas.
Fabricante del producto- no seleccionado	X	D		M	B	Mantener satisfecho/informado	Se enviarán correos con avances en la fase de diseño.

Plan de involucramiento interesados

Interesado	Compromiso			Poder	Interés	Estrategia	Acciones
	D e s c o n o c t e	S r e e u i t r o l a	N e e A L p í o d e				
Auditor control de calidad- no seleccionado.	X	D	B	M	Monitorear	Se programarán varias llamadas por medio de WhatsApp para la coordinación de la revisión del pedido. Se hará un checklist para que el auditor verifique el pedido. Se programará una llamada realizada la revisión.	
Empresa embalaje- no seleccionado.	X	D	B	M	Monitorear	Una vez seleccionada la empresa se entregará la información que soliciten de manera eficiente y efectiva. Se tratará a las personas con las que se trabaje de manera cordial y amigable. Se enviará nota de agradecimiento por la gestión una vez que el trabajo esté finalizado.	
Agente de aduanas (no seleccionado)	X	D	M	B	Mantener satisfecho/informado	Una vez seleccionado el agente se enviará la información que solicite de manera eficiente y efectiva. Se tratará a las personas con las que se trabaje de manera cordial y amigable. Se enviará nota de agradecimiento por la gestión una vez que el trabajo esté finalizado.	
Transportista- no seleccionado	X	D	B	B	Monitorear	Una vez seleccionado el agente se enviará la información que solicite de manera eficiente y efectiva. Se tratará a las personas con las que se trabaje de manera cordial y amigable.	
Tiendas externas	X	D	M	B	Mantener satisfecho/informado	Se indicará porque las tiendas fueron seleccionadas (evidenciando conocimiento en los negocios), los cofundadores asistirán puntualmente a todas las reuniones programadas, con una agenda clara de la reunión y con la muestra del producto. Se dará seguimiento a las tiendas 5 días después de haber agendado la reunión para los pedidos que realizarán. Independiente del resultado se enviarán notas de agradecimiento.	
Contador- no seleccionado	X	D	B	B	Monitorear	El contador será informado de los gastos que sean de su interés para las declaraciones que se tengan que realizar durante el ciclo de vida	

Plan de involucramiento interesados

Compromiso

D S
e e
s r N
c e e
o s u A L
n i t p í
o s r o d
c t a y e
e e l a r

Interesado	Poder	Interés	Estrategia	Acciones		
Cliente final	X	D	A	B	Gestionar de cerca	<p>del proyecto.</p> <p>Se creará una campaña de expectativas en Redes Sociales vinculada al landing page del producto. Se enviarán mensajes de agradecimiento a los compradores que realicen pedidos desde el landing page. Se darán noticias sobre nuevos productos por medio de la página web y Redes Sociales. Se gestionarán los problemas o conflictos de manera eficiente y efectiva.</p>
Competidores de souvenirs para niños	X	D	B	B	Monitorear	<p>Se harán revisiones periódicas de si el producto ha sido copiado. Se realizarán procesos de mejora continua en términos de administrar los proyectos y en la mejora de productos. Se fabricarán nuevos productos.</p>

X: Actual ; D: deseado ; A: Alto; M: Medio; B: Bajo

(Fuente: Autoría propia).

5 CONCLUSIONES

Con base en los planes de gestión subsidiarios desarrollados en este documento, para completar el plan de gestión del proyecto “Diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva”, se presentan las siguientes conclusiones:

1. El proyecto es viable realizarlo con el presupuesto asignado, con los recursos materiales y humanos disponibles y por medio de la adquisición de servicios profesionales. El trabajo de administración del proyecto será realizado por los dos fundadores de Niño de la Selva y muchas de las actividades del proyecto serán realizadas por recursos externos del negocio, que serán adquiridos utilizando contratos de precio fijo cerrado. Se puede concluir, además, que es necesario una excelente gestión de las adquisiciones ya que todas las fases del proyecto están en necesidad de adquirir bienes y servicios.
2. Durante la ejecución del proyecto es muy importante apearse a la línea base de costo ya que el mismo es financiado con los ahorros de los fundadores, el cual solo excede al monto del presupuesto final del proyecto por \$778. Por consiguiente, es necesario que los fundadores den un constante seguimiento, en términos de cronograma y alcance, para asegurar que el proyecto no se prolongue más de lo necesario y que no resulte en sobrecostos por realizar trabajo fuera del alcance establecido. Esto debe realizarse con todas las actividades del proyecto pero especialmente a las actividades que forman parte de la ruta crítica (todas las actividades de que resultan en las ilustraciones del producto (fase diseño), todas las actividades que resultan en la escogencia del proveedor para fabricar el producto (fase producción), todas las actividades que resultan en el pedido final del producto (fase producción), enviar el pedido de China a Costa Rica (fase producción),

agendar las reuniones con los compradores y recibir los pedidos de las tiendas externas (fase comercialización) y el envío de los pedidos a las tiendas externas). Otros elementos que son fundamentales para el cumplimiento de la línea base de costos son: el aseguramiento de los factores de calidad, el seguimiento del cumplimiento de los criterios de aprobación de los entregables del proyecto y la definición de los términos de contrato para las adquisiciones necesarias durante el proyecto.

3. Las métricas de calidad que ayudarán a determinar el desempeño y la calidad del proyecto son, la funcionabilidad del producto y diseño llamativo, la satisfacción de los proveedores, el desempeño del cronograma, el desempeño de los costos, la comunicación efectiva y resolución de problemas y los pagos a proveedores a tiempo. Se concluye que, para cumplir con estas métricas de calidad, se deben tomar en cuenta los siguientes factores claves: la planificación del proyecto, la comunicación de los requisitos con el/la diseñador(a), la comunicación con los fabricantes, las relaciones de largo plazo con los proveedores de servicios, la realización de las lecciones aprendidas del proyecto, la durabilidad del producto y el paquete del producto.
4. El involucramiento de los interesados, la comunicación efectiva de los requisitos, la utilización de herramientas tecnológicas, la utilización y actualización de los documentos del proyecto y la definición clara de los términos adquisiciones son las respuestas que mitigarán la mayoría de los riesgos identificados en el proyecto.
5. Con el objetivo de minimizar riesgos de gestión, es de suma importancia que los fundadores sigan los procedimientos y lineamientos definidos en el plan de integración, para los procesos de dirigir y gestionar, monitorear y controlar el trabajo del proyecto y el realizar el control integrado de cambios. Además, para tener insumos importantes para

futuros proyectos desarrollados por Niño de la Selva se debe proceder con los lineamientos y procedimientos para gestionar el conocimiento del proyecto y cerrar el proyecto y la utilización de los documentos sugeridos. Esto maximizará la oportunidad de gestión de realizar de manera más fácil e informada la planificación de los proyectos futuros similares.

6. Los riesgos comerciales de alta prioridad, involucran que el producto pueda ser replicado en el mercado tanto por las tiendas externas como por la falta de lealtad del fabricante en China. Se concluye que Niño de la Selva debe, después de obtener las ganancias del primer bache del producto, invertir en la fabricación de nuevos juguetes o artículos para ofrecer e ir aumentando la popularidad de la marca. Otras respuestas que se concluyeron podrían evitar estos riesgos serían explorar juguetes que podrían ser rentables ser fabricados en Costa Rica y generar más visitas a la página web y redes sociales de Niño de la Selva, para aumentar las compras directas y no tener que depender de los pedidos de las tiendas externas.
7. Las entrevistas con los expertos en temas de importación y comercialización fueron fundamentales para el desarrollo de este plan de gestión. Fueron insumos especialmente importantes para estimar muchas de las duraciones y costos de las actividades del proyecto y para identificar riesgos que podrían afectar al proyecto.

6 RECOMENDACIONES

Una vez desarrollado el plan de gestión, se procede a realizar las siguientes recomendaciones a los fundadores del negocio Niño de la Selva:

1. Se debe recalcar la importancia de cumplir el plan de gestión, para realizar solamente el trabajo necesario y cumplir con el alcance del proyecto. Los fundadores deben estar atentos a no caer en la informalidad que muchas veces afecta a los negocios familiares. Deben estar pendientes y al día con el seguimiento de todas las actividades programadas, a la comunicación con los interesados, el seguimiento de los acuerdos con los recursos externos y adquisiciones, al cumplimiento del presupuesto y del cronograma y al monitoreo y control de los riesgos identificados.
2. Se deben considerar los beneficios de las relaciones de largo plazo con proveedores de servicios y con tiendas externas, para el beneficio mutuo y el establecimiento de relaciones de confianza. Los fundadores deberían capacitarse en mejorar las habilidades blandas, con el fin de mejorar la comunicación y la capacidad de negociación con estos interesados.
3. Se recomienda a los fundadores también continuar con el proceso de formalizar el negocio como una Pyme. Esto podría resultar en múltiples beneficios para Niño de la Selva, incluidos, por ejemplo, el aprovechamiento de capacitaciones y posible “networking” en actividades ofrecidas por el MEIC, participación en ferias, acceso a créditos de financiamiento más atractivos, reducciones o exoneraciones en pagos de impuesto, etc.
4. Se recomienda a los fundadores capacitarse en temas de manejo de redes sociales, establecimiento de relaciones duraderas con los clientes, recolección y procesamiento de datos, servicio al cliente, entre otros, para incentivar las ventas directas y en el futuro no depender tanto de las tiendas externas para la venta de los productos.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Abrams, R. (2014) *Successful Business Plan: Secrets & Strategies* [Plan de Negocio Exitoso: Secretos y Estrategias]. California, EE.UU: Planning Shop.
- Badilla, B., López, L., Monge A., Montealegre, M., Rojas, P., y Villalobos, E. (2003). *Manual de Mercado para Artesanos (Trabajo Comunal Universitario)*. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/11170/manual%20de%20mercadeo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Fernández, E. (23 de septiembre de 2014). *Empresarios aprovechan identidad costarricense para multiplicar sus tiendas*. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/empresarios-aprovechan-identidad-costarricense-para-multiplicar-sus-tiendas/NRXMKZ6KKRANVGZHASOICYU4ZE/story/>
- Green, J. V. (2015) *The Opportunity Analysis Canvas* [Análisis Canvas de las Oportunidades]. California, EE.UU: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Hernandez, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Lafley A.G. & Martin R. (2013) *Playing to Win* [Jugar para ganar]. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lledó, P. (2017) *Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso*. EE.UU: Pablo Lledó.
- Maranto y González (2015) *Fuentes de información (trabajo universitario)*. Recuperado de: <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior (2017) Intercambio comercial de Costa Rica con China 2006-2016. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/tratados/intercambio-comercial/>.

Ministerio de Comercio Exterior (2003) Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos: Preguntas frecuentes. Recuperado de:
http://www.sice.oas.org/tpd/usa_cafta/Studies/PreguntasFCRI.pdf.

Naciones Unidas (2008). Indicadores de comercio exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial. Recuperado de
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3690/S2008794_es.pdf.

Project Management Institute (2017) La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (*Guía PMBOK®*). Pennsylvania, EE.UU: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute (2006) Practice Standard for Work Breakdown Structures. Pennsylvania, EE.UU: Project Management Institute, Inc.

Rose, K. (2014). Project Quality Management: Why, What and How [Gestión de la Calidad en el Proyecto: Por qué, Qué y Cómo] (2nd Ed.) USA: J. Ross Publishing.

Ruiz R. (2006) Historia y evolución del pensamiento científico. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/#indice>

Wanner, R. (2013). Project Risk Management: The Most Important Methods and Tools for Successful Projects. California, EE.UU: CreateSpace Independent Publishing Platform.

8 ANEXOS

Anexo 1: Acta (Chárter) del PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Formaliza la existencia del proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Establece el beneficio directo, inicio claro y límites del proyecto bien definidos.	
Fecha	Nombre de Proyecto
26 de marzo de 2019	Plan de gestión de proyecto para el diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños del negocio Niño de la Selva
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Inicio y planificación. Áreas: Gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto, gestión del cronograma del proyecto, gestión de los costos del proyecto, gestión de la calidad del proyecto, gestión de los recursos del proyecto, gestión de la comunicación del proyecto, gestión de los riesgos del proyecto, gestión de las adquisiciones del proyecto y gestión de los involucrados del proyectos	Comercial- Turismo.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha estimada de finalización del proyecto
24 marzo 2019	28 de septiembre 2019
Objetivos del proyecto (general y específicos) (Consultar documento sobre cómo redactar objetivos).	
<p>Objetivo general:</p> <p>Elaborar un plan de gestión del proyecto para el diseño, producción y comercialización del primer souvenir para niños a vender por el negocio Niño de la Selva, con el fin de definir las bases del trabajo necesario para implementar, monitorear, controlar y cerrar el proyecto, tomando en cuenta las buenas prácticas definidas en la <i>Guía del PMBOK</i>[®] (PMI, 2017).</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para coordinar los procesos y actividades requeridas para la dirección de proyecto. 2. Desarrollar el plan de gestión del alcance, para definir el alcance del proyecto, y como este será desarrollado, monitoreado y controlado para asegurar que se realice solo el trabajo que es definido como necesario para el éxito del proyecto. 	

3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma de las actividades necesarias para desarrollar el proyecto.
4. Elaborar el plan de gestión de los costos para establecer cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos.
5. Realizar el plan de gestión de la calidad para establecer los estándares de calidad necesarios para la implementación del proyecto.
6. Elaborar el plan de gestión de los recursos para guiar la categorización, asignación, y gestión de los recursos del proyecto.
7. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para establecer cómo, cuándo y por qué medio se gestionará y se difundirá la información del proyecto.
8. Elaborar el plan de gestión de los riesgos para definir como se identificarán los riesgos y se gestionarán sus ocurrencias.
9. Elaborar el plan de gestión de las adquisiciones para definir como se adquirirán bienes y servicios externos.
10. Elaborar el plan de involucramiento de las interesados para la identificación de los interesados, sus intereses e impacto en el proyecto, y las acciones para involucrarlos efectivamente durante la ejecución del proyecto.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Este proyecto nace como una iniciativa de suplir la demanda souvenirs para niños, ya que la oferta actual, en Costa Rica, es muy básica para este nicho. Dado que los fundadores del negocio están familiarizados con la administración de proyectos, el primer producto que quieren sacar al mercado se quiere planificar considerando las áreas de conocimiento de esta disciplina establecidas en la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2017). El plan de gestión de proyecto se desarrollará para definir una base para todo el trabajo que implica el proyecto y la manera en que realizará una vez que el mismo se implemente.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final del PFG es un documento que integre los planes de gestión de las 10 áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos y las líneas base del alcance, cronograma y costos, con el fin de facilitar la implementación, control, monitoreo y cierre del proyecto.

El plan de gestión del alcance integrará los procesos para elaborar el enunciado del proyecto, para la creación de la EDT/WBS y para la aprobación y conservación de la línea base. El plan de gestión del cronograma especificará la herramienta para desarrollar el modelo de programación, el rango para la duración de las actividades, los umbrales de variación, las reglas para la medición del desempeño y el proceso para actualizar el estado y registrar avances del proyecto en el modelo de programación. En plan de gestión de los costos se definirán las unidades de medida de cada recurso, el nivel de precisión, los umbrales de control, las reglas para la medición del desempeño y el formato de los informes de costos. El plan de gestión de la calidad integrará los objetivos de la calidad del proyecto, los roles y responsabilidades relacionados a la calidad del proyecto y de los entregables, las actividades de control de calidad, las herramientas de calidad que se utilizarán para el proyecto y procedimientos tales como acciones correctivas o mejora continua. El plan de la gestión de los recursos incluirá los métodos para identificar y cuantificar los recursos físicos y de equipo necesarios, los roles y responsabilidades y los métodos para garantizar el control de recursos. El plan de gestión de las comunicaciones incluirá los requisitos de comunicación de los interesados, información a

comunicar, plazo y frecuencia y métodos para la distribución de la información, roles y responsabilidades y diagramas de flujo de la información. El plan de gestión de los riesgos integrará las estrategias de riesgos, la definición de las herramientas y fuentes de datos para la gestión de los riesgos, los roles y responsabilidades, el calendario para la gestión de los riesgos y las categorías de riesgo. El plan de gestión de las adquisiciones definirá la forma en que se coordinarán las adquisiciones, los roles y responsabilidades, las restricciones y los supuestos que podrían afectar las adquisiciones. Finalmente el plan de involucramiento de los interesados detalla las estrategias y acciones que se utilizarán para incentivar el involucramiento de los interesados.

Supuestos

Se contará con información accesible y veraz durante el Seminario de Graduación y la tutoría para desarrollar las diferentes secciones del PFG.

El PFG se desarrollará tomando en cuenta las herramientas y técnicas explicadas en la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2017) para desarrollar los planes de gestión de las áreas de conocimiento.

Se dispone de suficiente tiempo para completar las diferentes etapas del PFG (seminario de graduación, tutoría y lectoría) y el tiempo para completar los entregables necesarios durante el plazo establecido.

Restricciones

Se cuenta con cinco semanas para completar el perfil del PFG y cuatro meses máximo para desarrollar el documento final del PFG.

El acceso a juicio de expertos en algunos temas importantes que se cubrirán en el PFG es limitado.

Los fundadores del proyecto, incluida la estudiante que realiza el PFG, no tienen experiencia en planificar un proyecto.

Identificación riesgos

Si la información no se logra recolectar y analizar en el plazo necesario, podría resultar en retrasos en el cronograma del PFG.

La estudiante que realizará el PFG no tiene experiencia laborando en administración de proyectos, lo que podría resultar en múltiples errores en diferentes secciones de los planes de gestión.

El tiempo para realizar el perfil del PFG es muy limitado, lo que podría resultar en que los entregables se envíen habiendo todavía muchas oportunidades de mejorarlos.

Presupuesto

El presupuesto para realizar el PFG es de aproximadamente \$600, considerando el costo de la tutoría, gastos en fuentes de información y la impresión del documento final.

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Charter, EDT del PFG y referencia bibliográfica	18 de marzo de 2019	27 de marzo de 2019
Introducción y cronograma	25 de marzo de 2019	03 de abril de 2019

del PFG y correcciones		
Marco teórico y correcciones.	1 de abril de 2019	7 de abril de 2019
Marco metodológico y correcciones.	8 de abril de 2019	14 de abril de 2019
Resumen ejecutivo, bibliografía, documento integrado y charter firmado	15 de abril de 2019	21 de abril de 2019
Desarrollo de tutoría	10 de junio de 2019	29 de septiembre de 2019
Lectoría, defensa y aprobación del PFG	30 de septiembre de 2019	30 de octubre de 2019

Información histórica relevante

Niño de la Selva es un emprendimiento familiar que surgió de la necesidad de variar los souvenirs para niños que se ofrecen a los turistas que visitan nuestro país.

Nuestra misión es: Producir souvenirs llamativos, funcionales y duraderos que recuerden a los niños y niñas la espectacular fauna y flora que representan a Costa Rica.

Nuestra visión es: Ser el vendedor de souvenirs para niños más relevante en Costa Rica y estar presentes en las principales tiendas de souvenirs y jugueterías del país.

Este es el primer souvenir que se va a diseñar, producir y comercializar por Niño de la Selva, por lo que no hay experiencia previa.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

Angela Herrera (Fundadora de Niño de la Selva y estudiante que realizará el PFG)

Róger Rodríguez (Fundador de Niño de la Selva)

Álvaro Mata (Profesor del Seminario de Graduación)

Tutor y lectores

Involucrados Indirectos:

Proveedor de servicios de internet.

Director de proyecto: Angela Herrera

Firma:

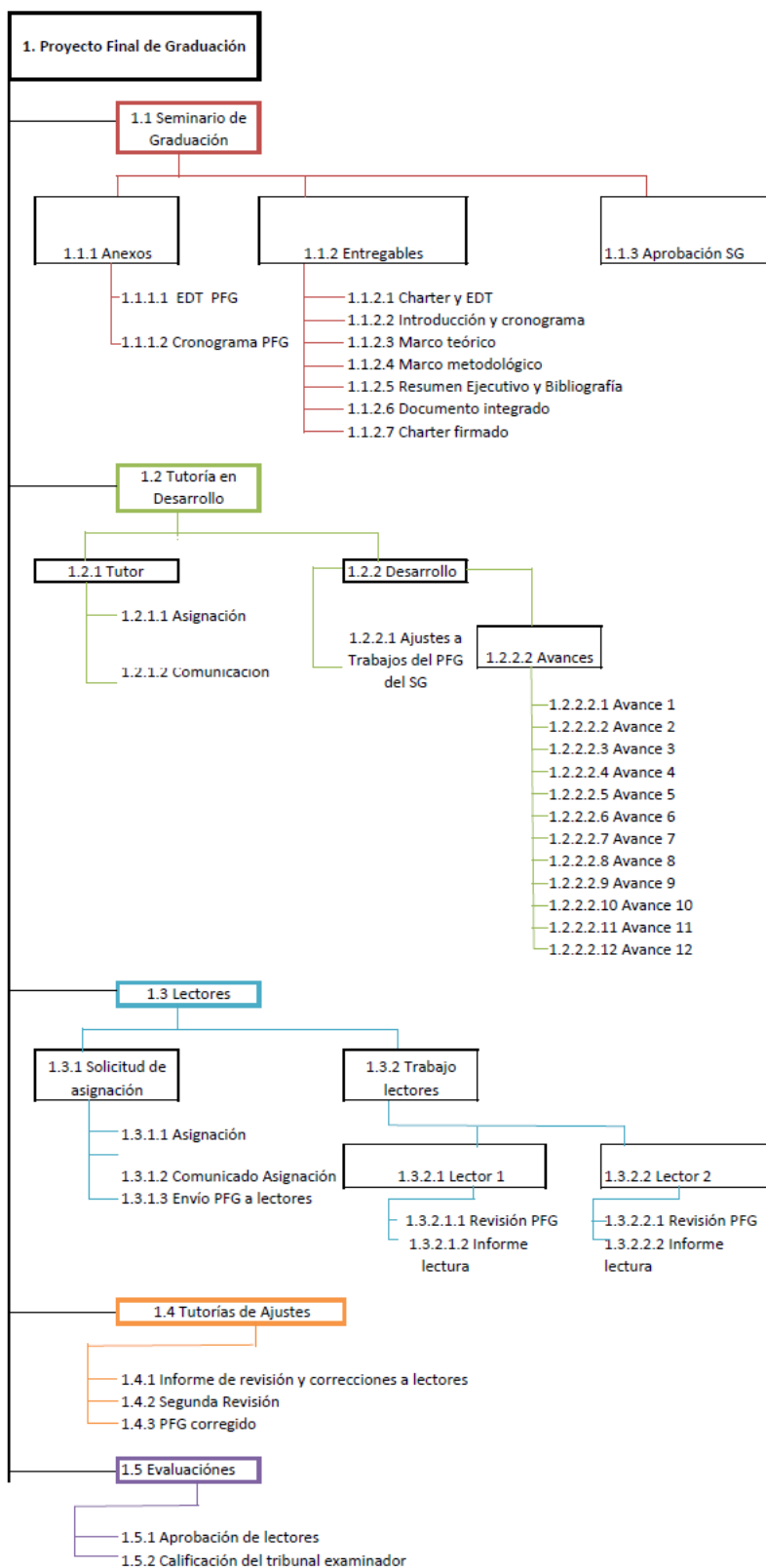
A. Herrera.

Autorización de:

Firma:

Anexo 2: EDT del PFG

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) Proyecto Final de Graduación



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

