

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

DISEÑO DE UN MODELO DE ATENCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN
VENTA DIRECTA PARA INCREMENTAR LA DEMANDA DE PRODUCTOS PARA
INFANTES, DE LA COMPAÑÍA CPB, MEDIANTE EL USO DE LAS BUENAS
PRÁCTICAS DEL PMI, CON EL FIN DE GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DE
LA COMPAÑÍA CPB

MILTON CESAR URIBE AMEZQUITA

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

San José, Costa Rica

Abril 2020

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

MAP Rodolfo Ugalde Binda
PROFESOR TUTOR

Karolina Jiménez
LECTOR No.1

María Fernanda Ibarra
LECTOR No.2

Milton Cesar Uribe Amezquita
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico el resultado de este trabajo a Dios que es el principio de nuestras vidas a mis padres, quienes fundamentaron mis sueños y especialmente a mi esposa Laura y mi hijo Juan Felipe seres maravillosos quienes me animaron y apoyaron durante el desarrollo de este interesante trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios que guía y privilegia mi existir de manera permanente con el mejor regalo que me ha dado, mi familia, tesoro invaluable fuente de inspiración y fortaleza diaria.

Gracias a los docentes de la Maestría por su apoyo invaluable, los cuales a través de su conocimiento contribuyen a la formación de mejores profesionales en el ámbito de la administración de proyectos.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Problemática.....	3
1.3. Justificación del proyecto.....	4
1.4. Objetivo General.....	5
1.5. Objetivos específicos.....	5
2. Marco teórico.....	7
2.1. Marco institucional.....	7
2.1.1. Misión y visión.....	8
2.1.2. Estructura organizativa.....	9
2.1.3 Productos que ofrece.....	10
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	11
2.2.1. Proyecto.....	11
2.2.2. Administración de Proyectos.....	12
2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.....	13
2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos.....	15
2.2.5. Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos.....	16
2.3. Otra teoría propia del tema de interés.....	21
2.3.1. Canales de distribución.....	21
2.3.2. Incremento en la demanda de los productos.....	24
2.3.3. Sostenibilidad de las organizaciones.....	24
2.3.4. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.....	25
2.3.5. Liderazgo.....	27
3. Marco metodológico.....	34
3.1. Fuentes de información.....	34
3.1.1. Fuentes Primarias.....	35
3.1.2. Fuentes Secundarias.....	35
3.2. Métodos de Investigación.....	38
3.2.1. Investigación descriptiva.....	39
3.2.2. Investigación documental.....	40
3.3. Herramientas.....	44
3.4. Supuestos y Restricciones.....	48
3.5. Entregables.....	51
4. Desarrollo.....	54
4.1. Diagnóstico Organizacional.....	54
4.2. Plan de Gestión de la Integración.....	71

4.3. Plan de Gestión del Alcance	75
4.4. Plan de Gestión del Cronograma	83
4.5. Plan de Gestión de la Calidad.....	88
4.6. Plan de Gestión de los Recursos.....	94
4.7. Plan de Gestión de la Comunicación.....	100
4.8. Plan de Gestión de Riesgos	105
4.9. Plan de Gestión de Adquisiciones	113
4.10. Plan de Gestión de los Interesados	114
4.11. Metodología de Implementación del Modelo.....	116
Conclusiones.....	120
Recomendaciones	126
Referencias	129
Anexos	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa. Fuente: elaboración propia (2019)	10
Figura 2. Contexto de la dirección de proyectos. Fuente: Lledó (2017)	13
Figura 3. Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto. Fuente: PMI (2017)	15
Figura 4. Grupos de Proceso de la Dirección de Proyectos. Fuente: PMI (2017).....	16
Figura 5. Longitud del canal de distribución. Fuente: Vargas (2015).....	23
Figura 6. Matriz Vester. Fuente: Elaboración propia, 2019.	64
Figura 7. Plan para la dirección del proyecto. Fuente: Elaboración propia, 2019.....	73
Figura 8. Mapa de procesos. Fuente: Elaboración propia, 2019.	76
Figura 9. Proceso de distribución de la venta directa. Fuente: Elaboración propia, 2019. ..	82
Figura 10. Diagrama de flujo del servicio de venta directa. Fuente: Elaboración propia, 2019.	82
Figura 11. Diagrama de flujo. Fuente: Elaboración propia, 2019.	86
Figura 12. Planificación de la calidad. Fuente: Elaboración propia, 2019.	89
Figura 13. Proceso Seguimiento SGC. Fuente: Elaboración propia, 2019.	93
Figura 14. Organigrama CPB. Fuente: Elaboración propia, 2019.	94
Figura 15. Reorganización cronograma CPB Fuente: Elaboración propia, 2019.	97
Figura 16. Recursos Materiales. Fuente: Elaboración propia, 2019.....	99
Figura 17. Escalonamiento de incidentes. Fuente: Elaboración propia, 2019.....	103
Figura 18. Estrategias de motivación y fidelización. Fuente: Elaboración propia, 2019. ..	104
Figura 19. Modelo de liderazgo. Fuente: elaboración propia (2020)	115

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Fuentes de información utilizadas.....	36
<i>Tabla 2.</i> Métodos de investigación utilizados	41
<i>Tabla 3.</i> Herramientas utilizadas	46
<i>Tabla 4.</i> Supuestos y restricciones	49
<i>Tabla 5.</i> Entregables.....	51
<i>Tabla 6.</i> Matriz FODA – Compañía CPB.	55
<i>Tabla 7.</i> Matriz Vester – Compañía CPB.....	63
<i>Tabla 8.</i> Análisis del entorno – PESTAL.....	67
<i>Tabla 9.</i> Acta de constitución del proyecto	71
<i>Tabla 10.</i> Plan para la dirección del proyecto	74
<i>Tabla 11.</i> Sistema de control de cambios	74
<i>Tabla 12.</i> Requisitos y alcances del proyecto.....	78
<i>Tabla 13.</i> Declaración de alcance del proyecto	79
<i>Tabla 14.</i> Descomposición jerárquica del proyecto.....	81
<i>Tabla 15.</i> Detalle de recursos y duración del proyecto.....	83
<i>Tabla 16.</i> Cronograma de ejecución del proyecto	87
<i>Tabla 17.</i> Gestión del Valor Ganado (EVM).....	88
<i>Tabla 18.</i> Plan de control de calidad de los procesos	91
<i>Tabla 19.</i> Requerimientos de norma para el control de la calidad	92
<i>Tabla 20.</i> Diagrama matricial	94
<i>Tabla 21.</i> Puntos de intercambio de la comunicación.....	101
<i>Tabla 22.</i> Matriz de comunicaciones.....	102
<i>Tabla 23.</i> Modelo de Análisis de Riesgos - AMEF.....	105
<i>Tabla 24.</i> Índice de riesgo para cada proceso	106
<i>Tabla 25.</i> Probabilidad de ocurrencia de las fallas	107
<i>Tabla 26.</i> Causas potenciales de las fallas y probabilidad de ocurrencia	108
<i>Tabla 27.</i> Control de los procesos.....	108
<i>Tabla 28.</i> Índice de detección de los proceso	109
<i>Tabla 29.</i> RPN para cada proceso.....	110
<i>Tabla 30.</i> Estrategias de manejo de riesgos.....	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PFG.....	133
Anexo 2. EDT del PFG	137
Anexo 3. CRONOGRAMA del PFG	138

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AMEF	Análisis de Modo y Efecto de la Falla
CAPM	Certified Associate in Project Management
EDT	Estructura de Desglose de Trabajo
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
NTC	Norma Técnica Colombiana
PFG	Proyecto Final de Grado
PMBOK	Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos
PMI	Project Management Institute o Instituto de la Administración de Proyectos
S.A.S	Sociedad por Acciones Simple
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad la tendencia mundial es el uso de productos naturales sobre los de composición química, en beneficio de la salud, donde los ingredientes ecológicos, libres de químicos y las formulaciones sostenibles son la base sobre la que actualmente se apoya la innovación cosmética (Garcia, 2016). Esta premisa la ha identificado la compañía para el cuidado especializado de los bebés (CPB), la cual se dedica a la producción y distribución de productos naturales para el cuidado de los infantes (Cesar, 2019), de allí el interés de ofrecer al mercado un producto a base de plantas y esencias herbales para el cuidado personal. CPB reflejó un crecimiento en términos de ventas en pesos en el año 2018, con una variación positiva de 106% con respecto al año anterior (Cesar, comunicación personal, 15 de Julio, 2019), acompañado de un beneficioso resultado financiero; obtenido por la comercialización de sus productos a través de su único canal de distribución, el canal tradicional, el de mayor trayectoria en el mercado colombiano conformado por tiendas de barrio. Aunque por esta vía se obtuvieron resultados óptimos, y se tenía un potencial de clientes aún por capitalizar, la absoluta dependencia de un solo canal era vista por sus propietarios como un factor de alto riesgo, ya que cualquier factor externo que impacte el único canal de distribución que genera ingresos y utilidades a la compañía CPB podía afectar negativamente la sostenibilidad del negocio. Este hecho llevó a explorar la posibilidad de incursionar en un nuevo canal de distribución llamado Venta Directa, cuyas características permiten obtener beneficios similares de rentabilidad, aprovechar la capacidad instalada y fortalecer la marca de CPB (Cesar, 2019).

Lo anterior ratificaba que implementar el canal venta directa en CPB podía representar un crecimiento en ventas y garantizaba la sostenibilidad del negocio, por lo que era necesario desarrollar este proyecto validando previamente su viabilidad. Teniendo en cuenta lo descrito el gerente general, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad de la compañía, identifiqué la necesidad de realizar el proyecto por medio de un plan de gestión para diseñar el canal compra directa, de manera que los interesados tomaran decisiones acertadas, con las respectivas acciones a desarrollar, cumpliendo con las premisas de alcance, tiempo, calidad y costos determinados para el proyecto.

El objetivo general de este proyecto es elaborar el Plan de Gestión del Proyecto diseño del Modelo de Atención del canal de distribución venta directa para incrementar la demanda de productos para infantes, de la compañía CPB, mediante el uso de las buenas prácticas del PMI, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la compañía CPB. Los objetivos específicos son: realizar un Diagnóstico de la Situación Actual, para efectos de terminar la brecha en contraposición con el modelo deseado, elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto, estructurar el plan de gestión del alcance para identificar cuales entregables requiere el proyecto, realizar el plan de gestión del cronograma para constituir la documentación para la planificación, desarrollo, gestión y control del cronograma del proyecto en los tiempos acordados, establecer el plan de gestión de calidad para identificar los requisitos y/o estándares de calidad que exige el proyecto y sus entregables, elaborar el plan de gestión de recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto, desarrollar el plan de gestión de comunicación para determinar y facilitar el uso adecuado de los medios de contacto y documentación del proyecto, elaborar el plan de

gestión de riesgos para identificar y gestionar los posibles riesgos que puedan presentarse durante el proyecto, definir el plan de gestión de adquisiciones para documentar las decisiones en torno a las adquisiciones que requiere el proyecto, definir el enfoque e identificar los posibles proveedores, estructurar el plan de gestión de los interesados para desarrollar las estrategias de gestión que se requieren para obtener la participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, analizando sus necesidades, intereses y posible impacto en el éxito del proyecto; y por último, definir la Metodología de Implementación del Modelo de Atención plasmado para consolidar la propuesta de Gestión del Proyecto.

Para el desarrollo del proyecto se utiliza el método de investigación descriptiva donde se establecieron las variables involucradas y su correlación en cada uno de los planes de gestión de acuerdo con los objetivos. De igual manera se utiliza el método documental, donde se consultan diferentes casos de éxito en empresas similares, además de los modelos aplicables de la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición, entre otros documentos.

Dentro de los resultados obtenidos, se identifica que el proyecto está alineado con las necesidades de la compañía, es sólido y compromete la capacidad de transformación y cambio de esta, con el fin de lograr el crecimiento esperado en el nuevo canal de distribución. CPB debe consolidar y evaluar cada uno de los procesos y actividades propuestas, a través del desarrollo de los roles y las responsabilidades asignadas con el propósito de consolidar el canal de venta directa en la organización, fortaleciendo así el nivel de relacionamiento y preferencia de nuestro cliente.

Finalmente se recomienda a la compañía poner a disposición el recurso humano y material necesario para lograr los objetivos propuestos, conservando los planes trazados y evaluar el desarrollo de estos, de manera que se vayan gestionando cada uno de los procesos planteados.

1. Introducción

1.1. Antecedentes

CPB S.A.S es una microempresa que opera hace 2 años en Santiago de Cali (Colombia), cuya actividad es la fabricación y distribución de productos para el cuidado personal de Infantes. Su planta tiene un bajo nivel tecnológico, pero tiene en sus planes automatizar varios de los procesos productivos para poder atender la demanda actual. Cuenta con 10 referencias de producto, de la cual la más importante es la crema anti pañalitis. La marca estrella es Personal Care, la cual va dirigido a compradores de todos los estratos socioeconómicos. Los productos de CPB son elaborados con productos naturales, este mercado ha evolucionado en los últimos años; según un estudio realizado por la cámara de comercio de Bogotá (CCB Camara de comercio de Bogota, 2017) la industria colombiana de cosméticos y artículos de aseo a base de ingredientes naturales ha obtenido un crecimiento sostenido del 7% entre el 2009 y 2015 debido a una tendencia mundial que cada vez tiene mayor demanda. Colombia no se aleja de esta tendencia mundial donde lo natural prima sobre lo sintético, en categorías como medicamentos y alimentos donde el fin es garantizar la salud de los consumidores. Esta premisa la tiene muy bien identificada la compañía CPB y de allí el interés de ofrecer al mercado un producto a base de plantas y esencias herbales, lo que permite diferenciarse de sus competidores, además de su localia y bajos precios.

La comercialización de los productos de la compañía CPB se realiza a través del canal tradicional en establecimientos como tiendas de barrio y droguerías, los cuales ofrecen beneficios, como el pago de contado y una alta rotación lo que permite mantener un adecuado flujo de caja, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad del negocio en el mediano plazo. Sin embargo, la alta dependencia de un único canal de distribución puede verse como una debilidad debido a la aparición de nuevos formatos como las tiendas de descuentos que

impactan directamente a los negocios que atiende CPB actualmente. Por lo anterior los propietarios de CPB ven la necesidad de disminuir la dependencia del actual canal y exploren la posibilidad de incursionar en un nuevo canal de distribución con condiciones similares. Es así como en las alternativas, aparece el canal de venta directa, cuyas características permiten obtener beneficios similares en términos de rentabilidad y potencial, permitiendo aprovechar la operación actual de CPB, sin que deba realizarse mayores inversiones.

La venta directa es común en Colombia; esta se hace de manera presencial, donde un alto nivel de relacionamiento y confianza es la clave. Sus orígenes se documentan en la edad media con los “Chapmen”, los cuales eran vendedores ambulantes que viajaban entre Escocia e Inglaterra y comercializaban productos que compraban y vendían en los pueblos establecidos en la región. La primera empresa organizada de la cual se tiene evidencia en utilizar la venta directa como un medio de comercialización es Singer en el año 1851, seguida en 1886 por la compañía California Parfums, quien más tarde adoptaría el nombre de AVON Cosmetics, quien actualmente tiene presencia en más de 100 países del mundo (Asoc. Ecuatoriana de venta directa, 2016)

Según el diario económico Colombiano Portafolio, en el año 2014 el negocio de la venta directa en Colombia creció un 10 por ciento con una facturación que supera los 6 billones de pesos (3.125 millones de dólares). Las estadísticas de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa arrojan que el sector, que reúne a cerca de 100 millones de empresarios independientes a nivel global, vende al año 183.000 millones de dólares, 6,4 por ciento más que en el 2013. Esto muestra que Colombia, que está en el puesto 14 por países, crece a mayor ritmo frente al promedio global (G., 2015), lo cual ratifica que implementar este canal para la compañía CPB podría representar crecimiento en ventas y a mediano plazo afianzar la sostenibilidad del negocio. Con lo anterior podemos determinar que las

características del canal compra directa y su crecimiento en el país, lo muestran como una gran alternativa frente a los intereses y expectativas que tiene la compañía CPB.

1.2. Problemática

CPB S.A.S. es una compañía con un excelente crecimiento en términos de ventas en pesos, el año 2018 presentó una variación positiva del 106% Versus 2017 (Cesar, comunicación personal, 15 de Julio, 2019), acompañado de un beneficioso resultado financiero, el cual es obtenido por la comercialización de sus productos a través de su único canal de distribución, el canal tradicional, que está conformado por las tiendas de barrio que se caracterizan por tener una gran variedad de productos en tamaños pequeños y las droguerías, cuyo surtido está compuesto por medicamentos y productos para el cuidado personal. Aunque el canal tradicional obtiene resultados óptimos, y tiene un potencial por capitalizar, la absoluta dependencia de la Compañía CPB hacia dicho canal, es vista por sus propietarios como un elemento de alto riesgo, cada vez que por un factor externo, el canal tenga un impacto negativo en sus ventas, lo que puede afectar la sostenibilidad de CPB.

La amenaza en ventas hacia el canal tradicional se incrementa en la actualidad, con la llegada de las tiendas de descuento, las cuales en Colombia suman aproximadamente 1.100 establecimientos tipo autoservicio de 800 Mt2 con un surtido similar al canal tradicional pero con precios muy bajos, apalancados en la marca propia, con costos de operación muy bajos, permitiéndoles ser muy competitivas (Revista Semana, 2017); La cercanía al comprador han permitido incrementar la penetración, impactando las ventas de las tiendas de barrio (Revista Semana, 2017), robando compradores habituales del canal tradicional, debido a las atractivas condiciones del nuevo formato.

Teniendo en cuenta la situación descrita, es conveniente que la compañía CPB realice una serie de cambios que permitan mitigar o eliminar el riesgo planteado por la dependencia a su único canal de distribución. Con lo anterior y teniendo como referencia la Guía del PMBOK donde afirma que los proyectos impulsan el cambio en las organizaciones (PMI, 2017), se hace necesario implementar un plan de gestión del proyecto que involucre las 10 áreas del conocimiento, que integran los aspectos necesarios para el desarrollo del plan.

1.3. Justificación del proyecto

El propósito del Plan de Gestión del Proyecto es el “Diseño de un Modelo de Atención del Canal Venta Directa para la Compañía CPB”, está fundamentado en la necesidad de garantizar la sostenibilidad del negocio CPB. El hecho de contar con más canales de distribución permite que los compradores tengan mayor acceso a los productos de CPB, lo que representa mayores ventas e ingresos.

Se pretende que el canal de venta directa atraiga nuevos clientes, generando mayores ingresos a menores costos como lo indica Ongallo (Ongallo, 2013, pág. 22) debido a la baja inversión de publicidad que este canal requiere versus los grandes beneficios que se obtienen, mitigando el riesgo generado por la dependencia absoluta del canal tradicional, por parte de CPB. Adicionalmente con el proyecto la Compañía puede obtener otra serie de beneficios como es el aprovechamiento de la capacidad instalada, la cual actualmente esta al 60% y con la implementación del proyecto esperamos pueda incrementarse.

El fortalecimiento de la marca es otro aspecto relevante dentro de los beneficios esperados en la implementación del proyecto, pues actualmente la marca no es muy conocida por la baja inversión en medios que se ejecuta y se estima es obtener un mayor reconocimiento de la marca por el número de hogares al cual puede llegar.

También se obtendrá una mayor eficiencia operativa en términos logísticos, debido a que se aprovechará las rutas de entrega existentes cuyos vehículos actualmente tienen una capacidad disponible del 35%. Representando un incremento de utilidades, y un aporte a la sostenibilidad de la compañía CPB.

Por lo anterior, es importante garantizar las posibilidades de éxito del proyecto, debido a los beneficios que representa para la compañía CPB el desarrollo del mismo, por ello es clave crear el plan de gestión que incluye las 10 áreas del conocimiento, lo que permite tener el control y gestionar las diferentes variables que integran el proyecto.

Conexiónsan (Conexiónsan, 2016) afirma que las actividades necesarias para la gestión de proyectos están contenidas en las 10 áreas del conocimiento, confirmando la necesidad de desarrollar el plan de gestión incluyendo cada una de las áreas propuestas.

1.4. Objetivo General

Elaborar el Plan de Gestión del Proyecto para el Diseño de un Modelo de Atención del canal de distribución venta directa, con el fin de incrementar la demanda de productos para infantes, de la compañía CPB, mediante el uso de las buenas prácticas del PMI, y así garantizar su sostenibilidad.

1.5. Objetivos específicos

- 1.5.1. Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual, para efectos de terminar la brecha en contraposición con el Modelo Deseado.
- 1.5.2. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto.

- 1.5.3. Estructurar el plan de gestión del alcance para identificar cuáles entregables requiere el proyecto
- 1.5.4. Realizar el plan de gestión del cronograma para constituir la documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto en los tiempos establecidos.
- 1.5.5. Establecer el plan de gestión de calidad para identificar los requisitos y/o estándares de calidad que exige el proyecto y sus entregables
- 1.5.6. Elaborar el plan de gestión de recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto.
- 1.5.7. Desarrollar el plan de gestión de comunicación para determinar y facilitar el uso adecuado de los medios de contacto y documentos del proyecto.
- 1.5.8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para identificar y gestionar los posibles riesgos que puedan presentarse durante el proyecto
- 1.5.9. Definir el plan de gestión de adquisiciones para documentar las decisiones en torno a las adquisiciones que requiere el proyecto, definir el enfoque e identificar los posibles proveedores.
- 1.5.10. Estructurar el plan de gestión de los interesados para desarrollar las estrategias de gestión que se requieren para obtener la participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, analizando sus necesidades, intereses y posible impacto en el éxito del proyecto.
- 1.5.11. Definir la Metodología de Implementación del Modelo de Atención plasmado para consolidar la propuesta de gestión del proyecto.

2. Marco teórico

2.1. Marco institucional

El proyecto se desarrolla en CPB, compañía comercial constituida legalmente como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) cuya característica principal es la libertad en la reglamentación de la que gozan los socios que la conforman, por esta razón también ha sido denominada Sociedad-Contrato (Rueda, 2012). Los socios constituyeron dicha sociedad con capital propio y su objetivo es convertir esta compañía en una empresa familiar con proyección de largo plazo.

La Compañía opera en el sector de cuidado personal, más específicamente en el sector de cuidado personal para infantes, en el Departamento del Valle del Cauca, ofreciendo productos con valores agregados que permiten obtener la preferencia de los compradores por los beneficios funcionales que reciben de sus productos.

Actualmente CPB cuenta con un total de 1.650 clientes del canal tradicional ubicados en las ciudades de Cali, Palmira y Yumbo, no obstante, el 80% de estos clientes están ubicados en Cali, y es allí mismo de donde se obtiene el 85% de los ingresos de la compañía.

Sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Cali Ciudad Capital del Departamento del Valle del Cauca, donde se ubica la planta de producción, bodegas y las oficinas administrativas; Su planta de personal está constituida por 10 empleados entre operarios, auxiliares y personal administrativo. La distribución de los productos a los clientes es realizada a través de una flota de vehículos alquilada, la cual se encarga de entregar y realizar el cobro de los productos entregados.

En sus inicios CPB elaboraba sus productos en las instalaciones de un tercero, el cual administraba la fórmula y alquilaba su marca “PERSONAL CARE”, para posteriormente ser enviada a los puntos de venta de los clientes. Cuando habían transcurrido 8 meses del inicio de operación CPB estableció su propia planta, lo que le permitió ser más eficiente en términos de costos y de incremento de su productividad. Sin embargo, es importante aclarar que esta planta se encuentra en un sitio que es arrendado.

Bastaron 2 meses para estabilizar la producción en sus instalaciones y a partir de ese momento establecieron el plan 500 el cual consistía en conseguir 500 clientes nuevos en 6 meses, mediante el canal tradicional de ventas, el cual está compuesto por droguerías y tiendas; no obstante, satisfactoriamente, en tan solo 3 meses aproximadamente para conseguir la meta de dicho plan, pues la gran aceptación de sus productos sumado a un servicio destacado les permitió conseguir tan ambicioso objetivo. La compañía ha continuado su plan de expansión en la ciudad de Cali y algunos municipios cercanos como Palmira y Yumbo, conservando el mismo modelo de distribución (Canal tradicional), con el objetivo de aprovechar la capacidad instalada de su planta, la cual tiene potencial de crecimiento.

2.1.1. Misión y visión.

Misión.

Somos una compañía dedicada a la Producción y comercialización de productos naturales de alta calidad que brindan máximo bienestar y protección a nuestros bebes a través de un equipo humano comprometido y calificado que gestiona los procesos para contribuir a la sostenibilidad de la compañía y conservación el medio ambiente.

Teniendo en cuenta lo descrito en la misión, el proyecto aportará a la sostenibilidad de la compañía a través de la generación de nuevos ingresos que se obtendrán por el nuevo canal compra directa.

Visión.

Para el año 2020 CPB será la compañía líder en la producción y comercialización de productos naturales para el cuidado personal de bebés en la ciudad de Cali, a través de una marca con reconocimiento regional, que se diferencie por su excelente servicio hacia nuestros clientes con una excelente rentabilidad para los accionistas.

Revisando la misión se puede asegurar que el proyecto fortalecerá el reconocimiento de la marca, debido al gran potencial de clientes que representa el canal de compra directa, lo que permitirá a CPB acercarse al liderazgo del mercado.

2.1.2. Estructura organizativa.

La estructura organizativa está compuesta por 1 Gerente General, Contador (Staff), 1 Jefe administrativo del que dependen 1 asistente administrativo 1 representante de ventas y 1 coordinador de producción el cual tiene a su cargo 1 auxiliar de Bodega y 4 auxiliares de producción tal como se muestra en la Figura 1.

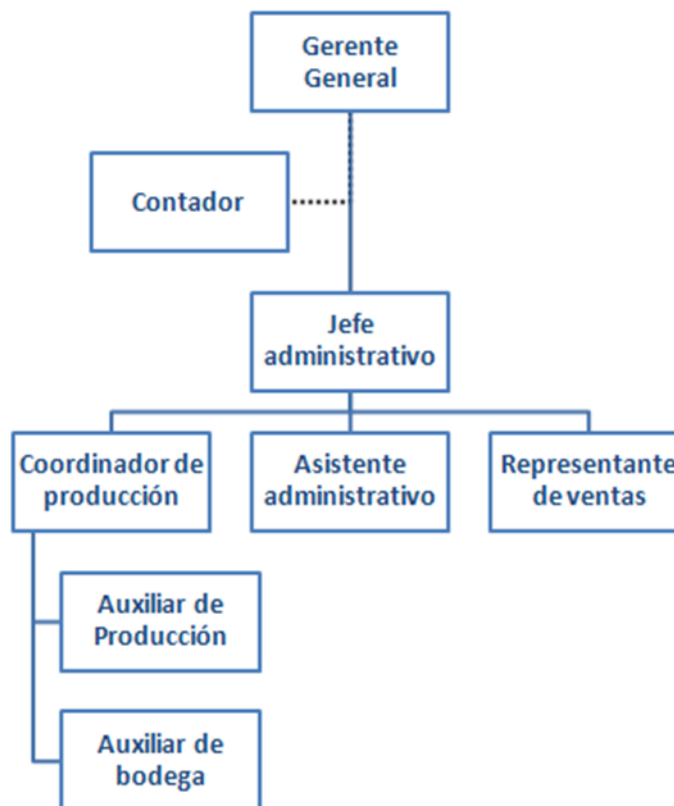


Figura 1. Estructura Organizativa. Fuente: elaboración propia (2019)

Para el desarrollo del proyecto el Gerente General tendrá el Rol de patrocinador y el jefe administrativo será el director del proyecto. Se espera que la estructura sea una ventaja en el momento de desarrollar el proyecto, debido a que es plana y los intereses están concentrados en unos pocos.

2.1.3 Productos que ofrece.

CPB tiene un portafolio exclusivo de productos para el cuidado personal para infantes, donde el valor agregado son los componentes de sus productos que son a base de productos naturales, brindando seguridad y bienestar, pues estos no tienen efectos secundarios ni contraindicaciones. A continuación, se detalla el portafolio:

- Crema Anti Pañalitis Caléndula en presentaciones de 150, 300 y Sachet de 45 Gramos. Este producto además de cuidar la piel del infante tiene propiedades curativas (Desinflama el tejido afectado).
- Crema Anti Pañalitis Aloe Vera en presentaciones de 150, 300 y Sachet de 45 Gramos
- Este producto además de cuidar la piel del infante tiene propiedades curativas (Cicatrizo el tejido afectado). Dejo la piel Suave.
- Crema Anti Pañalitis Manzanilla en presentaciones de 150, 300 y Sachet de 45 Gramos
- Este producto además de cuidar la piel del infante es refrescante y relajante.
- Pañitos húmedos con extracto de Caléndula, Manzanilla y Aloe Vera en presentaciones de 10, 40, 70 unidades. Este producto está diseñado para humectar la piel y facilitar la limpieza de esta. Los componentes que tiene el producto refrescan la piel y contribuyen al proceso de cicatrización de esta.
- Crema relajante para dormir Caléndula en presentación de 50 y 100 MI. Esta crema se usa en los infantes después del baño, sirve para humectar la piel y generar una sensación relajante.
- Crema relajante para dormir Manzanilla en presentación de 50 y 100 MI. Esta crema se usa en los infantes después del baño, sirve para humectar y refrescar la piel. Adicional genera una sensación relajante que ayuda a conciliar el sueño del infante.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1. Proyecto.

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017, pág. 4). Los proyectos por ser temporales tienen un

principio y un fin definidos sin que el producto, servicio o resultado tengan la misma duración, pues generalmente estos son concebidos para que tengan una larga durabilidad.

El cierre de un proyecto no siempre se da por el cumplimiento de los objetivos propuestos para el mismo, la finalización también se puede presentar cuando se determina que los objetivos no son alcanzables o que la necesidad que origino el proyecto ya no está vigente; en los anteriores casos no es necesario esperar para que finalice.

Adicional a la información expuesta se debe agregar que el proyecto se diferencia de los procesos convencionales de la compañía, porque el proyecto puede generar diferentes productos y/o entregables mientras que los procesos diarios buscan que un conjunto de actividades obtenga el mismo producto o servicio de manera permanente.

Es importante destacar que lo que busca este proyecto es desarrollar el plan de gestión del proyecto para diseñar el modelo de atención del canal venta directa, el cual traerá grandes beneficios a la compañía como es la sostenibilidad de negocio y la llegada de nuevos clientes, entre otros (Cesar, 2019).

2.2.2. Administración de Proyectos.

La dirección de proyectos se encarga de implementar los conocimientos, habilidades herramientas y técnicas a las actividades relacionadas con el proyecto que son necesarias para cumplir con los requisitos de este (PMI, 2017). Esta aplicación de conocimientos requiere de la gestión eficaz de los procesos de dirección de proyectos.

Otro elemento clave en la tarea que desarrollara el administrador o director de proyectos es tener claro el contexto en el que están incluidos los proyectos, es importante que el proyecto este alineado con el plan estratégico de la compañía (Lledó, 2017), para posteriormente hablarnos del portafolio, el cual puede contener varios programas o

proyectos, los cuales están conformados por varios proyectos con características similares. A continuación, se observa en la figura 2 el contexto de la dirección de proyectos de una manera jerárquica, la interrelación y secuencia de cada uno de sus componentes, los cuales hacen parte del plan estratégico.



Figura 2. Contexto de la dirección de proyectos. Fuente: Lledó (2017)

2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.

Para abordar este punto es necesario definir que el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre (PMI, 2017) . Estas fases son secuenciales y los nombres y números se ajustan a las necesidades de la organización u organizaciones que hacen parte del proyecto, la naturaleza del proyecto y el área de aplicación.

Adicional a lo anteriormente descrito, Lledó en su libro Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) define el ciclo de vida de un proyecto como las distintas fases del proyecto desde el principio hasta su fin, donde cada fase del proyecto generalmente termina con un entregable que habilita o no continuar con la siguiente fase.

Por otro lado, la información de la Página Conexiónsan (ESAN, 2016) define el ciclo de vida del proyecto como un conjunto de fases en que son divididos para facilitar su gestión, cuya división es realizada por los directores de proyecto.

Al observar las diferentes definiciones se puede evidenciar que los textos consultados, presentan elementos coincidentes como es el caso de las fases, las cuales conforman los ciclos del proyecto, fases que facilitan la descomposición del proyecto para la mejor comprensión y gestión de este.

Después de tener claro el concepto es importante tener en cuenta algunas características que se presentan durante el ciclo de vida:

- En la mayoría de los proyectos, los niveles de costo y dotación son bajos al inicio de este y se van incrementando durante su desarrollo para disminuir cuando el proyecto está cerca de su cierre. (PMI, 2017)
- Los riesgos y la incertidumbre son mayores al inicio del proyecto (PMI, 2017)
- Los cambios que se requieran realizar en las características finales del producto del proyecto deben realizarse en las fases iniciales, porque a medida que más se acercan al final del proyecto, impactan negativamente el costo.

A continuación, se comparte un gráfico donde se puede observar el impacto en términos de riesgo y costos en la medida que avanza el tiempo en el proyecto.

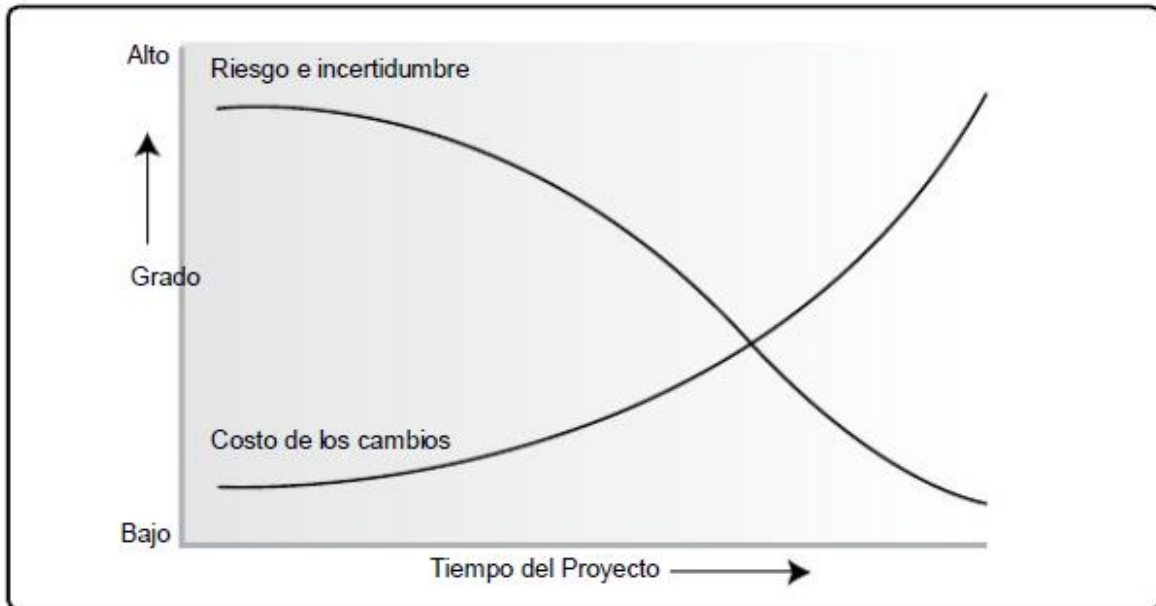


Figura 3. Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto. Fuente: PMI (2017)

2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos.

La dirección de proyectos tiene un objetivo integrador que requiere que cada proceso del producto y del proyecto este alineado y conectado con los demás procesos, a fin de facilitar la coordinación, pues generalmente la afectación de alguno de los procesos compromete a otros procesos que estén relacionados (PMI, 2017). A continuación, se describe los procesos de la dirección de proyectos, que son los que aseguran que el proyecto avance de manera eficaz a lo largo de su ciclo de vida. Estos procesos incluyen herramientas y técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades que se describen en las áreas del conocimiento. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías, también conocidas como grupos de proceso de la dirección de proyectos (PMI, 2017) que a saber son:

- Grupos de Proceso de Inicio: Son los procesos que se realizan para definir un nuevo proyecto o fase de un proyecto existente cuando se obtiene la autorización para iniciar el proyecto o fase.

- Grupos de proceso de planificación: Son los procesos necesarios para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupos de procesos de ejecución: Son los procesos que se realizan para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto con el objetivo de satisfacer las especificaciones de este.
- Grupos de proceso de monitoreo y control: Son los procesos que se encargan de validar el avance del proyecto para identificar las áreas donde el plan requiera ajuste y así iniciar los mismos.
- Grupos de proceso de Cierre: Son los que se realizan para finalizar todas las actividades del proyecto, con el fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase de este.

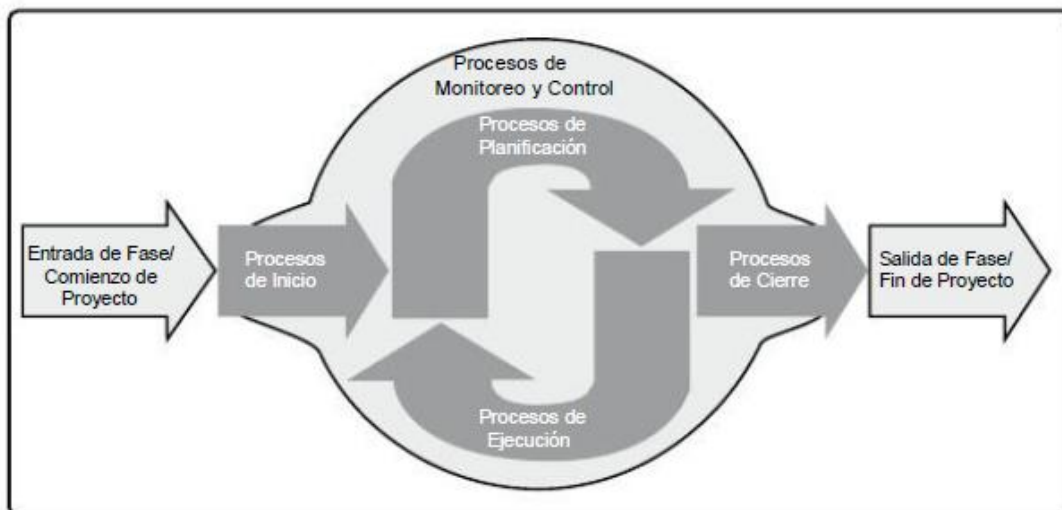


Figura 4. Grupos de Proceso de la Dirección de Proyectos. Fuente: PMI (2017)

2.2.5. Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos.

Las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos son campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos. Un Área de Conocimiento

es un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos (PMI, 2017, pág. 553). Las áreas del conocimiento de la administración de proyectos son 10, las cuales proporcionan una descripción de las entradas y salidas de los procesos, junto a una explicación descriptiva de las herramientas y técnicas que se usan con mayor frecuencia en los procesos de la dirección de proyectos para conseguir el producto esperado.

Es importante que el director de proyectos conozca de manera detallada cada una de estas áreas del conocimiento en sus aspectos Teórico y práctico, pues el uso adecuada de estas nos acerca a tener mayor posibilidad de éxito. A continuación, se realizará una descripción de cada una de las áreas del conocimiento (PMI, 2017).

2.2.5.1. Gestión de la integración del proyecto.

Esta área aborda los procesos y actividades que ayudan a la consolidación y articulación de las acciones de integración, las cuales se requieren para concluir el proyecto o fase. Es importante determinar que las actividades que se desarrollen cumplan con las expectativas y requisitos de los clientes. En esta área se toman decisiones en torno a la asignación de recursos, ajustar objetivos y establecer la interdependencia entre las áreas del conocimiento. A continuación se describe los procesos de gestión de integración: Desarrollar el acta de constitución del proyecto, Desarrollar el plan para la dirección de proyecto, Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, Gestionar el conocimiento del proyecto, Monitorear y controlar el trabajo del proyecto, Realizar el control integrado de cambios y por último Cerrar el proyecto o fase (PMI, 2017, pág. 70).

2.2.5.2. Gestión del alcance del proyecto.

Esta Área comprende todos los procesos que se necesitan para asegurar que el proyecto tenga en cuenta todo el trabajo que se requiere con el objetivo de completar el proyecto de manera adecuada. En esta área debe identificarse que se incluye y que no en el proyecto. Los procesos de gestión del alcance son: Planificar la gestión del alcance, Recopilar requisitos, Definir el alcance, Crear la EDT/WBS, Validar el alcance y controlar el alcance (PMI, 2017, pág. 129).

2.2.5.3. Gestión del cronograma del proyecto.

Aquí se incluyen los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto en los tiempos establecidos. Cuando se definen los entregables del proyecto, se pasa a determinar las actividades que se necesitan, con su respectiva duración, pues estos se depositaran en el cronograma con las respectivas acciones de control. Los procesos de Gestión del Cronograma del proyecto son: Planificar la gestión del cronograma, Definir las actividades, Secuenciar las actividades, Estimar los recursos de las actividades, Estimar la duración de las actividades, Desarrollar el cronograma y Controlar el cronograma (PMI, 2017, pág. 173).

2.2.5.4. Gestión de los costos del proyecto.

En esta Área están contenidos los procesos que se requieren para asegurar que el proyecto se ejecutara en su totalidad cumpliendo el presupuesto aprobado. Según (Lledó, 2017) la gestión de los costos es un área con varias nociones técnicas que debe conocer un Director de Proyectos por la restricción presupuestaria que tienen los proyectos. A continuación, se describen los procesos de gestión de los Costos de un proyecto: Planificar

la gestión de Costos, Estimar los Costos, Determinar el presupuesto y Controlar los Costos (PMI, 2017, pág. 231)

2.2.5.5. Gestión de la calidad del proyecto

En esta área están Inmersos los procesos y actividades que determinan las Responsabilidades, Objetivos y Políticas de Calidad que permiten desarrollar el proyecto adecuadamente. Lledó comparte en su libro Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) que es necesario dedicar tiempo a la gestión de calidad para Prevenir errores y defectos, evitar realizar de nuevo el trabajo, lo que implica ahorrar tiempo y dinero y por último tener un cliente satisfecho: “los procesos de gestión de calidad del proyecto son: Planificar la gestión de la calidad, Gestionar y controlar la calidad” (PMI, 2017, pág. 271).

2.2.5.6. Gestión de los recursos.

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. Los procesos de Gestión de los recursos del proyecto son: Planificar la gestión de los recursos, Estimar los recursos de las actividades, Adquirir recursos, Desarrollar el equipo, Dirigir el equipo y controlar los recursos (PMI, 2017, pág. 307).

2.2.5.7. Gestión de las comunicaciones del Proyecto.

Gestionar las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para que el director del proyecto pueda gestionar correctamente la generación, recolección,

almacenamiento y disposición última de cualquier información sobre el proyecto (Universidad De Alcala, 2014).

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye 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 (PMI, 2017, pág. 359). Adicional a lo anteriormente descrito es importante tener en cuenta que la gestión de las comunicaciones del proyecto está compuesta por los siguientes procesos: Planificar la gestión de las Comunicaciones, Gestionar las comunicaciones y monitorear las comunicaciones (PMI, 2017).

2.2.5.8. Gestión de riesgos del Proyecto.

Lledó cita en su libro Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) que el riesgo es algo desconocido que si se produce afecta de manera Positiva o Negativa los objetivos del proyecto; Por lo tanto, un evento incierto puede ser algo bueno o malo. Por lo anterior el director de proyectos debe trabajar en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos sobre el proyecto y tratar de disminuir o eliminar los negativos. Los procesos de gestión del riesgo del proyecto son: Planificar la gestión de los riesgos, Identificar los riesgos, Realizar el análisis Cualitativo y cuantitativo de los riesgos, Planificar e implementar la respuesta a los riesgos y Monitorear los riesgos (PMI, 2017, pág. 395).

2.2.5.9. Gestión de las adquisiciones del Proyecto.

La gestión de adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo

del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto. Los procesos de gestión de las adquisiciones del proyecto son: Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto, Efectuar las adquisiciones y Controlar las adquisiciones (PMI, 2017, pág. 459).

2.2.5.10. Gestión de los interesados del Proyecto.

La gestión de interesados del proyecto contiene los procesos que se necesitan para reconocer las personas, grupos e instituciones que pueden incidir o verse impactadas por el proyecto, de manera que se pueda examinar las expectativas de los interesados y así desarrollar estrategias que nos permitan involucrar los mismos en las decisiones y ejecuciones que requiera el proyecto. Los procesos de gestión de interesados del proyecto son: Identificar los interesados, Planificar, gestionar y monitorear el involucramiento de los interesados (PMI, 2017, pág. 503).

2.3. Otra teoría propia del tema de interés

2.3.1. Canales de distribución.

Para el desarrollo del proyecto es importante conocer las definiciones, tipos de canales de distribución y sus características con el objetivo de tener un mayor conocimiento del tema en referencia y entender así la conveniencia del canal seleccionado.

Un canal de distribución es el medio por el cual un producto llega al cliente o comprador final. También se podría decir que el canal de distribución “es el lugar a través

del cual transitan los productos y servicios desde el lugar de producción hasta los lugares de consumo” (Jiménez, 2012, pág. 25). De acuerdo con el artículo publicado por el Instituto Europeo de Posgrados (Instituto Europeo de posgrado, 2008) , Los canales de distribución son la parte de la cadena de suministro, que se encarga de hacer llegar el producto o servicio a las manos del usuario que va a ser adquirirlo.

La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado y tratar de organizar un canal de distribución. Teniendo en cuenta lo expuesto por Vargas (2015) los canales de distribución están compuestos por todos los medios y participantes que la compañía utiliza para poner el producto en las manos del consumidor final. Por ello, se debe tener en cuenta el tamaño del canal, el cual puede ser corto o largo dependiendo del número de intermediarios que participan en el mismo. A continuación, se detallará los canales de distribución de acuerdo con su longitud:

- Canal Directo o de nivel cero: Este canal no tiene intermediarios y se utiliza cuando la producción y el consumo están próximos y tienen un volumen reducido. En el sector industrial y en el de los servicios, en cambio, el canal directo es muy habitual (Vargas, 2015). El canal compra directa, que se seleccionó para desarrollar el proyecto, está incluido en este tipo de canal. Es importante destacar que este canal genera mayor rentabilidad porque en él, no participan intermediarios, generando mayores beneficios al fabricante. Esta es una de las razones por las que este canal es idóneo para CPB, pues contribuye a la sostenibilidad. La otra razón es los bajos costos de implementación que requiere este canal.
- Canal indirecto Corto o de un nivel: Este está constituido por el fabricante, detallista y consumidor. Este tipo de canal se utiliza cuando el número de

detallistas es reducido o tienen gran potencial de compra. Cuando la capacidad de compra del detallista es grande, estos asumen las funciones del mayorista y se entienden directamente con el fabricante (Vargas, 2015). Para la comercialización de productos industriales este canal es idóneo.

- Canal indirecto Largo de dos o más niveles: En este canal interviene el productor o fabricante, mayorista, detallista y el consumidor. Este tipo de canal se ajusta a productos de compra frecuente (Vargas, 2015). En este canal los beneficios financieros se distribuyen entre los diferentes intermediarios y el fabricante, por ello la rentabilidad es más baja.

A continuación se podrá observar en la figura 5 las diferentes longitudes relacionadas con los diferentes actores que participan en cada uno de los canales



Figura 5. Longitud del canal de distribución. Fuente: Vargas (2015)

2.3.2. Incremento en la demanda de los productos.

Para poder desarrollar el plan de gestión del proyecto es importante identificar algunos métodos para el incremento de la demanda de productos con el fin de cumplir la declaración realizada en el objetivo.

De acuerdo con lo expuesto por (Malacara, 2015) para poder incrementar la demanda es importante concentrarse en los siguientes puntos

- Tener en cuenta y conocer las necesidades y el estilo de vida de la audiencia a la que sirves
- Entregar una experiencia diferenciada al cliente
- Nuestros productos y servicios deben contar una historia
- Exclusividad como marca. Asegurar diferenciación en el producto o servicio.
- Convertirse en socio del cliente o consumidor.

2.3.3. Sostenibilidad de las organizaciones

Para continuar con el desarrollo del plan de gestión del proyecto propuesto se debe tener en cuenta la sostenibilidad de CPB como elemento declarado en el objetivo general en el proyecto.

Al tener en cuenta lo expuesto por Acosta y Betancur (2010) las sostenibilidades de las compañías deben entenderse como un desafío continuo para lograr la misión social eficiente y eficazmente, teniendo en cuenta el impacto social y ambiental de las actividades, cumpliendo con todos los aspectos que son críticos para su supervivencia.

Por otro lado (Miranda, 2015) dice que una organización es considerada sostenible en sus finanzas cuando asegura recursos financieros suficientes para asegurar sus actividades, manteniendo provisión para necesidades futuras.

Todas las organizaciones varían en la cantidad de recursos que requieren para llevar a cabo sus proyectos, dependiendo en la naturaleza y número de éstos, pero siempre y cuando estén bien planeados, financiados e implementados, hay una alta probabilidad que sean proyectos exitosos y con sustentabilidad financiera (Miranda, 2015).

Otro elemento clave cuando se habla de sostenibilidad es el liderazgo de quien la gestiona. Por lo anterior debemos enmarcar la importancia del líder en el desarrollo del proyecto, pues un líder eficaz tiene la habilidad de influenciar en otras personas con el fin de que voluntariamente actúen para la consecución de los objetivos propuestos (David Urbano, 2008). Es por lo anterior que debemos tener en cuenta que el liderazgo del gerente es un elemento clave en el emprendimiento propuesto para CPB y va a ser determinante en el desarrollo del plan de gestión.

2.3.4. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia

Otra teoría importante para el desarrollo del plan de gestión es la expuesta por Michael Porter quien dice que el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector (Porter, 2008).

A continuación describimos las 5 fuerzas expuestas por Porter (Porter, 2008):

- Amenaza de nuevos competidores: Sirve para detectar compañías con iguales características o propuestas en el mercado, que pueden impactar la estrategia de la organización interesada.
- El poder de los proveedores: Permite establecer la relevancia y poder de negociación del proveedor, lo cual puede impactar los resultados financieros de la compañía, en términos de eficiencias.
- El poder de los compradores: Permite determinar el poder de los clientes y el nivel de incidencia en las decisiones y resultados de la compañía. Esto depende mucho de las características de los clientes, así como el número y necesidades de los mismos.
- La amenaza de los sustitutos: Se refiere a los productos o servicios participantes del mercado, que pueden tener una propuesta similar o igual a los ofrecidos por la compañía en estudio. Una alta cantidad de sustitutos sumado a una baja diferenciación de la compañía en estudio, puede impactar significativamente los resultados de la misma.
- Rivalidad entre los competidores existentes: Una alta rivalidad en el mercado impacta la rentabilidad de las organizaciones. La rivalidad se intensifica cuando no existe una diferenciación en términos de tamaño y potencia entre los competidores o el crecimiento del sector es poco dinámico.

Esta teoría permite ajustar la propuesta del plan de gestión con las condiciones reales del mercado, permitiendo mayores posibilidades de éxito en el momento de la implementación contribuyendo así, a la sostenibilidad del negocio.

2.3.5. Liderazgo

La dirección y el liderazgo se relacionan de manera directa con la motivación, es decir el compromiso que nace de manera natural en los miembros de una organización. Este factor en la actualidad es muy importante y cobra cada vez más un mayor interés, en la medida en la que se crean sentimientos positivos frente a las metas organizacionales. Es así como los procesos de dirección se deben encaminar hacia la coordinación de intereses, resolución de conflictos y la creación de un ambiente de trabajo participativo (Rodríguez y Van de Velde, 2007).

Cao (2017) considera que dentro del liderazgo se deben considerar sobre todo aquellas características que lo hacen único y que se refieren a la manera en la que se ejerce el poder sobre un grupo, si esto se hace de manera estratégica o no, además de esto, también se puede ejercer de manera activa y en búsqueda de la legitimación de las expectativas del grupo. De la mano con esto, es necesario que se forjen una serie de actitudes desde la personalidad del individuo. Esto significa que no todas las personas tienen las cualidades para ser uno, pero no quiere decir que no se pueda trabajar en ellas para lograr serlo. Este enfoque desde la personalidad también implica que el líder sea capaz de reconocer las características particulares de las personas que hacen parte de su entorno y así tomar este conocimiento y usarlo para una mayor eficacia en su liderazgo.

Giraldo y Naranjo (2014) además proponen que la calidad de vida de los trabajadores es un criterio que debe asociarse de manera directa con la efectividad del liderazgo, especialmente en la actualidad. Es decir que también debe existir una preocupación genuina por parte del líder y de la organización en general para velar por el bienestar y la calidad de vida de las personas que componen los grupos de trabajo dentro del grupo. Es decir, no solo pensar en los trabajadores como personas que aportan a la productividad, sino como personas

que pueden aportar de manera creativa hacia el desarrollo y mejora continua de una organización. Esto supone un enfoque humanista, centrado además en la gestión de los recursos humanos y las dimensiones que se comprenden desde la responsabilidad social de la empresa.

Es por tal motivo que el liderazgo puede y debe ser tomado desde distintas dimensiones. Para López, existen una serie de capacidades deseables de un líder. En primer lugar, se encuentra la *capacidad técnica*, es decir el conocimiento del trabajo que se debe cumplir, este implica además una habilidad a la hora de llevar análisis precavidos para el monitoreo de los resultados y cumplimiento de las expectativas empresariales. La capacidad humana que como se menciona anteriormente, busca entender las actitudes, opiniones y suposiciones de los grupos de trabajo, de manera que se construye un buen canal de comunicación y además se forja una relación más cálida. La capacidad intelectual que permite entender la empresa como un todo y así entender aquellos elementos que influyen en ella de manera directa o indirecta y que pueden ser de naturaleza interna o externa (López, 2013).

Todos estos elementos se toman en conjunto y suponen para el análisis necesariamente resultados positivos para las empresas que se toman el tiempo para fomentar la creación de actitudes de liderazgo. Castillo y Cabrera (2012) plantean por ejemplo que desde dichas prácticas es que se puede construir la innovación empresarial en la actualidad. Esta relación se plantea ya que las condiciones que se generan dentro del liderazgo como la motivación del personal, el deseo de autonomía y los apoyos tanto sociales como financieros, le abren paso a las empresas hacia un entorno de oportunidades de crecimiento y aceptación dentro de la sociedad.

Es así como el tipo de liderazgo que se lleve a cabo para cualquier organización debe ser aquel que permita a los trabajadores retarse continuamente a superar sus dificultades. Es decir, se trata de un crecimiento que se da desde lo personal hasta lo profesional, de manera que la empresa se pueda beneficiar de esto a través de dichas aptitudes y conocimientos. El líder actúa entonces bajo un rol de orientador y consejero desde el cual toma decisiones acerca de la manera de alcanzar algunas metas y estimula a su grupo de trabajo a trabajar para alcanzarlas (Francisco, 2013).

Dicho lo anterior, todavía cabe señalar una parte importante dentro del desarrollo de esta investigación y son concretamente los estilos de liderazgo que se construyen a nivel empresarial y que se relacionan especialmente con la manera en la que se entiende y se ejerce el poder y las relaciones de poder. Como lo explican Berdecía, González y Carrasquillo (2013), los estilos surgen a partir del entendimiento de factores intangibles como la visión, los valores y la motivación que exista por crear ambientes efectivos en los procesos que lleva a cabo una empresa. Todos estos relacionados con el éxito empresarial y la manera en la que el liderazgo le permite a la empresa ampliar sus expectativas dentro de la sociedad.

Sánchez (2009) explica que la construcción del liderazgo es una conceptualización que va ligada hacia la historia y la manera en la que antiguamente se construían las relaciones de poder. Es así como la primera relación líder con trabajador está más permeada por la actitud sumisa del segundo y la actitud dominante del primero. En ese caso, la construcción del poder se ejerce en contra del trabajador y este actúa finalmente por temor a las consecuencias; además, el trabajador no escoge su líder, sino que se le es impone. Recientemente, el enfoque humanista y social responde a entender el capital humano como aquel que impulsa los procesos de innovación y mejora continua dentro de la empresa.

Precisamente respecto a esto, las áreas que se encargan de la gestión humana dentro de la empresa se han fortalecido a través de la creación de acciones concretas que promuevan el ejercicio de un liderazgo centrado en el capital humano y la estimulación constante por lograr una realización personal y profesional (Duro, 2006). En efecto, las organizaciones promueven como parte de sus políticas internas, la creación de espacios de diálogo y aporte continuo de ideas que generen un gran valor para el funcionamiento y crecimiento de esta.

De acuerdo con la recopilación de una serie de autores y sitios de consulta se determinan 10 estilos de liderazgo que son los más comunes dentro de las organizaciones:

En primer lugar, se encuentra el liderazgo autocrático, en el cual el líder da órdenes y supervisa su cumplimiento de manera personal, es dogmático e impositivo y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. En general describe a un dirigente que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales sin tener en cuenta y limitar la participación del grupo de colaboradores (Sanchez, 2009).

El liderazgo burocrático es similar al anterior, con un factor adicional y es que los líderes cumplen de manera rigurosa con la normativa y se aseguran de que los demás trabajen alrededor de ella. Todo tiene que trabajarse de manera precisa y sin oportunidad de un trabajo flexible o posibles sugerencias. Sin embargo, este tipo de liderazgo se ejerce de manera correcta en organizaciones en las que es necesario trabajar con altos índices de peligrosidad para los empleados, el uso minucioso de sustancias peligrosas o herramientas, o incluso el manejo de grandes sumas de dinero (Escuela Europea de Excelencia, 2020).

El liderazgo carismático es muy parecido al liderazgo transformacional, ya que todos los líderes de la organización inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados. Los líderes carismáticos tienen a creer mucho más en sí

mismo que en los equipos de trabajo que los rodean, esto supone que se generen problemas, y un proyecto en una organización puede llegar a colapsar el día que el líder abandone el barco. Es por esto, que las personas que integran el equipo tienen en mente que sin el líder carismático no se alcanza el éxito (Escuela Europea de Excelencia, 2020).

Se habla de liderazgo participativo o democrático cuando el líder consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se percibe que este tipo de líder se encuentra en un rango que varía desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta la otra que toma decisiones, pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo. El líder involucra a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores (Sanchez, 2009)

El liderazgo Laissez-faire es un estilo de liderazgo libre en el que los miembros del equipo trabajan de manera independiente y autónoma en sus operaciones. Este tipo de líder, permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo (Sanchez, 2009).

El liderazgo orientado a las personas y las relaciones Es un opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, todos los mandatarios se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa (Escuela Europea de Excelencia, 2020).

Por su parte, el liderazgo natural describe al líder que no se encuentra reconocido de manera formal. Cuando alguien en cualquier otro nivel de una empresa lidera de forma simple la satisfacción de las necesidades de un equipo, se describe como un líder natural. Otras personas lo llaman líder servil. Este tipo de liderazgo es un liderazgo democrático, ya que el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Las personas que apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en el mundo en el que los valores son cada día más importantes (Escuela Europea de Excelencia, 2020).

Un liderazgo orientado a la tarea es aquel en la que el líder se enfoca solo en que el trabajo se cumpla y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar, supervisar y controlar. Pero no piensan lo suficiente en el bienestar de sus equipos de labores, así que generan problemas para motivar y retener a sus colaboradores (idconline, 2013).

Respecto al liderazgo transaccional, Nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. Es una clase de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas que se desarrollen en el corto plazo o freelance en el que el tiempo de interacción no sea largo (idconline, 2013).

Finalmente, uno de los estilos de liderazgo más aceptados en la actualidad dentro del ámbito empresarial, el liderazgo transformacional, es considerado el verdadero liderazgo por la gran parte de los teóricos del liderazgo. Se basa en la inspiración de los equipos de trabajo de forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A la vez que estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta, por lo que

muchas empresas tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional (Escuela Europea de Excelencia, 2020).

Es común que se consoliden diferentes tipos de estilos de liderazgo en una organización, pues como se mencionó antes, esto depende especialmente de las capacidades, personalidad y conocimientos de la persona que asume el papel de líder. En una organización se pueden encontrar diferentes maneras de entender y ejercer el poder, por lo que las compañías buscan generar espacios de trabajo que supongan el bienestar de los trabajadores, de manera que beneficien la productividad y el nivel de resultados. (Elaboración propia, 2019)

3. Marco metodológico

Existen muchas definiciones alrededor del concepto de investigación según el enfoque y propósito; en ese sentido de acuerdo con el objetivo de este proyecto, “se define la investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (Arias F. G., El proyecto de Investigación, 2006).

El trabajo investigativo desarrollado en este proyecto permitirá establecer la metodología para el plan de gestión del proyecto que permita diseñar el modelo de atención de un nuevo canal de distribución (venta directa) para una microempresa en la ciudad de Cali, Colombia.

Para construir el marco metodológico se deben considerar los componentes enunciados a continuación; la definición de las fuentes de información, los tipos de investigación aplicables al modelo de proyecto que se está desarrollando, las herramientas para la captura de información, y por último los entregables o tangibles resultado de la ejecución del proyecto. En definitiva, el marco metodológico es clave, pues permite establecer los mecanismos que se utilizarán para analizar la problemática de investigación del proyecto.

3.1. Fuentes de información

Las fuentes de información constituyen todos los elementos capaces de suministrar información para ser utilizada en una investigación, tanto para la construcción del marco teórico y la revisión de todos los aspectos conceptuales que sean de importancia para el proceso, así como para el abordaje de los sujetos participantes o el fenómeno mismo que se quiere estudiar. Una fuente de información es una persona, institución, contexto o cualquier

objeto que provee datos. Tanto para el proceso de revisión de la literatura y elaboración del marco teórico, como en el trabajo de campo, es necesario acudir a diversas fuentes de información. (Palencia, 2013). A continuación, se realizará una descripción de las fuentes de información según su origen.

3.1.1. Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias de información se caracterizan porque proceden de los propios actores intervinientes en el desarrollo de los proyectos (Toranzost, 2001) y además proporcionan datos de primera mano, un tipo muy importante de fuentes primarias son los artículos científicos, tesis, patentes, trabajos de conferencias y opinión de expertos (Calderon, 2011)

Para este estudio, la principal fuente primaria fueron los propietarios y creadores de la compañía CPB, que son los portadores originales de la información y un asesor externo del Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA quien apoyara como experto en la planeación del desarrollo del canal de distribución.

3.1.2. Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias de información proporcionan información a partir de fuentes documentales o indirectas (Toranzost, 2001) y consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas sobre un tema (listado de fuentes primarias) por ej. Bibliografías, sitios Web, índices Base de datos en línea.

Para la realización del PFG se usaron como fuentes secundarias libros de referencia como la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición y Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017), así como documentos y textos

vistos durante la maestría, acompañados de documentos de orientación entorno al canal compra directa.

La Tabla 1 presenta las fuentes de información utilizadas en relación con cada objetivo, según sean primarias o secundarias.

Tabla 1. Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual, para efectos de terminar la brecha en contraposición con el Modelo Deseado.	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de CPB - Asesor del SENA 	<ul style="list-style-type: none"> - Información interna de CPB - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría
2. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de CPB - Asesor del SENA 	<ul style="list-style-type: none"> - Libros como la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (PMI, 2017) y Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría
3. Estructurar el plan de gestión del alcance para identificar cuáles entregables requiere el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de CPB - Asesor del SENA - Plan estratégico de CPB 	<ul style="list-style-type: none"> - Libros como la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (PMI, 2017) y Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría
4. Realizar el plan de gestión del cronograma para constituir la documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto en los tiempos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de CPB - Asesor del SENA 	<ul style="list-style-type: none"> - Libros como la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (PMI, 2017) y Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría - Casos exitosos de otras MIPYMES desarrolladas en el SENA

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
5. Establecer el plan de gestión de calidad para identificar los requisitos y/o estándares de calidad que exige el proyecto y sus entregables	<ul style="list-style-type: none"> -Planeación estratégica de CPB 	<ul style="list-style-type: none"> - Libros como la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (PMI, 2017) y Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría - Plan de calidad de proyectos similares desarrollados para MIPYMES en el SENA - NTC-ISO 9001:2015 - Decreto 677 de 2003
6. Elaborar el plan de gestión de recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> -Organigrama de CPB -Oficina de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Libros como la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (PMI, 2017) y Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría - Documentos relacionados con el canal de compra directa
7. Desarrollar el plan de gestión de comunicación para determinar y facilitar el uso adecuado de los medios de contacto y documentos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de dirección del Proyecto a qué se refiere con este plan? 	<ul style="list-style-type: none"> - Libros como la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (PMI, 2017) y Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría - Experiencias de implementación de otras MIPYMES a través del SENA
8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para identificar y gestionar los posibles riesgos que puedan presentarse durante el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> -Modelos de análisis de Riesgos-AMEF 	<ul style="list-style-type: none"> - Libros como la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (PMI, 2017) y Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría -NTC 5254 sobre Administración de Riesgos

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
9. Definir el plan de gestión de adquisiciones para documentar las decisiones entorno a las adquisiciones que requiere el proyecto, definir el enfoque e identificar los posibles proveedores	-Chárter del Proyecto -Propietarios de CPB	- Libros como la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (PMI, 2017) y Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría
10. Estructurar el plan de gestión de los interesados para desarrollar las estrategias de gestión que se requieren para obtener la participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, analizando sus necesidades, intereses y posible impacto en el éxito del proyecto	-Chárter del Proyecto	- Libros como la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (PMI, 2017) y Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017) - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría
11. Definir la Metodología de Implementación del Modelo de Atención plasmado para consolidar la propuesta de gestión del proyecto.	-Chárter del proyecto. - Asesor del SENA	- Información interna de CPB. - Materiales utilizados en el desarrollo de la maestría

Fuente: Elaboración propia. 2019.

3.2. Métodos de Investigación

Se puede definir la investigación científica como un proceso metódico, y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes (Arias F. G., El proyecto de Investigación, 2006). En este proyecto ejecutar de forma metódica el plan

determinará la diferencia entre generar un diseño exitoso en términos de cumplimiento de los objetivos, presupuesto y recursos o generar pérdidas que pongan en riesgo la sostenibilidad de CPB.

Los métodos de investigación tienen varios modelos y clasificaciones. En este sentido, se clasifican según el nivel y diseño de la investigación. Es importante indicar que independiente de su clasificación, todos son tipos de investigación y al no ser excluyentes, un estudio puede ubicarse en más de una clase (Arias F. G., El proyecto de Investigación, 2006) y este estudio no es la excepción. El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio (Arias F. G., El proyecto de Investigación, 2006).

Para el proyecto se utilizará la investigación descriptiva, debido a que la implementación no conlleva costos y no requiere gran cantidad de tiempo, lo que nos permite estar alineados con los intereses del proyecto. El otro método que utilizaremos es la investigación documental, debido a la cantidad de fuentes de información interna y externa que está disponible para poder desarrollarla.

3.2.1. Investigación descriptiva.

La investigación descriptiva “estudia un fenómeno en condiciones naturales sin considerar hipótesis, es decir, este diseño no permite corroborar o falsear hipótesis causales” (Arias J. A., 2015, pág. 40).

La mayoría de estudios descriptivos se clasifican como transversales dado que la medición del evento bajo estudio (variable de respuesta, desenlace o dependiente) es simultánea con la medición de las variables independientes o de exposición, a diferencia de

los longitudinales donde la medición de la exposición y el evento se dan en momentos diferentes (Arias J. A., 2015, pág. 40).

Posterior a las definiciones expuestas, es importante destacar que la investigación descriptiva traerá beneficios al proyecto porque permite “generar hipótesis, establece la magnitud del problema e identifica posibles factores de riesgo, además su implementación es rápida y de bajo costo” (Arias J. A., 2015, pág. 41).

3.2.2. Investigación documental.

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: Impresas, audiovisuales o electrónicas” (Arias F. G., El proyecto de investigación introducción a la metodología científica 6 edición, 2012, pág. 27).

Otra definición que podemos encontrar “el estudio de problemas, con el propósito de ampliar el conocimiento, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales y electrónicos” (Universidad Fermin Toro, 2018, pág. 17).

Este tipo de investigación trae una serie de beneficios para el proyecto, como el hecho de tener acceso a múltiples fuentes de información sin incurrir en costos adicionales, nos permite ahorrar tiempo y esfuerzo, así como mantener localizada y organizada la información con sus lugares de ubicación, a través de un control interno y personal.

En la tabla 2 se puede 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	
	Investigación descriptiva	Investigación descriptiva
1. Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual, para efectos de terminar la brecha en contraposición con el Modelo Deseado.	Se establecieron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, teniendo en cuenta las condiciones externas e internas de la empresa.	Se hizo un ejercicio de documentación respecto a la manera de diseñar una Matriz Vester a partir del diagnóstico FODA.
2. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto	Se establecieron las variables involucradas en la integración del proyecto y la correlación de estas en la definición, unificación y coordinación los diversos procesos y actividades del proyecto	Se consultaron diferentes casos exitosos de empresas similares, además de la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (Se implementarán los que apliquen al plan de gestión de la integración) y el libro Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento.
3. Estructurar el plan de gestión del alcance para identificar cuáles entregables requiere el proyecto	Se establecieron las variables involucradas alcance del proyecto y la correlación de estas variables en la definición, validación y control del alcance	Se consultaron diferentes casos exitosos de empresas similares, además la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (Se implementarán los que apliquen al plan de gestión del alcance) y el libro Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento.
4. Realizar el plan de gestión del cronograma para constituir la documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto en los tiempos establecidos	Se establecieron las variables involucradas en el plan de gestión del cronograma y la correlación de estas en documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto	Se consultaron diferentes casos exitosos de empresas similares, además de los modelos aplicables de la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (Se implementarán los que apliquen al plan de gestión del cronograma) y el libro Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento.

Objetivos	Métodos de investigación	
	Investigación descriptiva	Investigación descriptiva
5. Establecer el plan de gestión de calidad para identificar los requisitos y/o estándares de calidad que exige el proyecto y sus entregables	Se establecieron las variables involucradas en el plan de gestión de calidad y la correlación de estas en la definición del nivel de los recursos que serán necesarios para alcanzar y mantener el nivel definido de calidad y lograr las métricas para el proyecto	Tomando en cuenta los pasos propuestos por la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (Se implementarán los que apliquen al plan de gestión de Calidad) y la reglamentación aplicable se analizará cuáles puntos son aplicables al proyecto.
6. Elaborar el plan de gestión de recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto.	Se establecieron las variables involucradas en el plan de gestión de los recursos y la correlación de estas variables en la identificación, adquisición y gestión de los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto	Tomando en cuenta los pasos propuestos por la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (Se implementarán los que apliquen al plan de gestión de los recursos) y la reglamentación aplicable se analizará cuáles puntos son aplicables al proyecto
7. Desarrollar el plan de gestión de comunicación para determinar y facilitar el uso adecuado de los medios de contacto y documentos del proyecto.	Se establecieron las variables involucradas en el plan de gestión de las comunicaciones y la correlación de estas en la planificación, estructuración, implementación y monitoreo de las comunicaciones del proyecto para lograr la eficacia	Se consultaron diferentes casos exitosos de empresas similares, además de los modelos aplicables a la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (Se implementarán los que apliquen al plan de gestión de comunicación)

Objetivos	Métodos de investigación	
	Investigación descriptiva	Investigación descriptiva
8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para identificar y gestionar los posibles riesgos que puedan presentarse durante el proyecto	Se establecieron las variables involucradas en el plan de gestión de riesgos y la correlación de estas variables en la identificación y gestión de los posibles riesgos que puedan presentarse durante el proyecto	Se consultaron los modelos aplicables a la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición (Se implementarán los que apliquen al plan de gestión de riesgos) y diferentes casos exitosos de empresas similares y la metodología AMEF
9. Definir el plan de gestión de adquisiciones para documentar las decisiones entorno a las adquisiciones que requiere el proyecto, definir el enfoque e identificar los posibles proveedores	Se establecieron las variables involucradas en el plan de gestión de adquisiciones y la correlación de estas variables para controlar las adquisiciones	Se incorporaron actividades previas del plan gestión de riesgos, cronograma del proyecto, gestión de calidad como insumo para el plan de adquisiciones
10. Estructurar el plan de gestión de los interesados para desarrollar las estrategias de gestión que se requieren para obtener la participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, analizando sus necesidades, intereses y posible impacto en el éxito del proyecto	Se establecieron las variables involucradas en el plan de gestión de los interesados y la correlación de estas variables en el desarrollo de las estrategias de gestión requeridas para obtener la participación de los interesados a lo largo del proyecto	Tomando en cuenta los pasos propuestos por la guía para los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición y el charter del proyecto se analizaron los puntos que son aplicables al proyecto.
11. Definir la Metodología de Implementación del Modelo de Atención plasmado para consolidar la propuesta de gestión del proyecto.	Se definieron algunas rutas de trabajo para la empresa, a partir del Plan de Gestión, para cumplir con los objetivos del nuevo Modelo de Atención de venta directa.	Se hizo una revisión del Plan de Gestión, así como de aspectos metodológicos para su implementación.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.3. Herramientas

Las herramientas son “algo tangible, como una plantilla o un programa software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (PMI, 2017, pág. 714). En los procesos de recolección de información es posible distinguir las técnicas y los instrumentos. Entre las técnicas más utilizadas se encuentran la observación, la encuesta, la entrevista, el análisis documental y entre los instrumentos se cuentan: los cuestionarios, las guías, las listas de control o cotejo, los anecdotarios, las matrices de contenido. La elección por una u otra técnica o instrumento deriva de la consideración sobre el tipo de información que se debe recolectar, la mayor o menor dificultad que entraña la construcción de los instrumentos y el entrenamiento requerido por parte de quien aplica dichos instrumentos. (Toranzost, 2001)

Para este proyecto se usaron algunas de ellas:

- **Entrevistas:** Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Se lleva a cabo habitualmente realizando preguntas, preparadas o espontáneas y registrando las respuestas. (PMI, 2017). En este proyecto se entrevistó a participantes con experiencia en el proyecto, así como a expertos en la materia, que ayudarán a identificar y definir las características y funciones esperadas de los entregables del producto.
- **Talleres Facilitados:** Los talleres facilitados son sesiones focalizadas que reúnen a los interesados clave para definir los requisitos del producto. Estos talleres se consideran como una de las técnicas principales para definir rápidamente los requisitos multidisciplinarios y conciliar las diferencias entre los interesados. (PMI, 2017)

- **Técnicas Grupales de Creatividad:** Dentro de este grupo se incluyen muchas actividades; sin embargo, en este proyecto solo se usarán tormenta de ideas, técnicas de grupo nominal, análisis de decisiones con múltiples criterios (PMI, 2017)
- **Análisis de Documentos.** El análisis de documentos se utiliza para obtener requisitos mediante el examen de la documentación existente y la identificación de la información relevante para los requisitos. (PMI, 2017).
- **Juicio de Expertos:** Se utiliza para analizar la información necesaria para la elaboración del enunciado del alcance del proyecto. Esta experiencia es proporcionada por cualquier grupo o individuo con conocimientos o capacitación especializados, y se encuentra disponible a través de diferentes fuentes, para este caso en particular se contará con consultores y expertos en la materia. (PMI, 2017)
- **Estimación Análoga:** Es una técnica para estimar la duración o el costo de un proyecto mediante la utilización de datos históricos de un proyecto similar. La estimación análoga de la duración se emplea a menudo para estimar la duración de un proyecto cuando se dispone de escasa información de detalle sobre el mismo (PMI, 2017); en este caso para el proyecto se usará información de proyectos similares desarrollados en el SENA.
- **Tecnologías de comunicación:** En este ítem aplican el correo electrónico, medios sociales de comunicación, reuniones basadas en plataformas web y las videoconferencias lo cual permitirá formar equipos de personas que trabajan en diferentes turnos, horarios o días.
- **Análisis de Supuestos:** Cada proyecto y su plan se conciben y desarrollan sobre la base de un conjunto de hipótesis, escenarios o supuestos. El análisis de supuestos explora la validez de los supuestos según se aplican al proyecto. Identifica los

riesgos del proyecto relacionados con el carácter inexacto, inestable, inconsistente o incompleto de los supuestos (PMI, 2017)

- **Análisis de Interesados:** Es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados y relacionarlos con el propósito del proyecto. También ayuda a identificar las relaciones de los interesados (con el proyecto y con otros interesados) que se pueden aprovechar para crear alianzas y posibles asociaciones para mejorar las probabilidades de éxito del proyecto, así como las relaciones de los interesados sobre las que habría que influir de manera diferente en diversas etapas del proyecto o fase (PMI, 2017).

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

Tabla 3. Herramientas utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual, para efectos de terminar la brecha en contraposición con el Modelo Deseado.	-Matriz FODA -Matriz Vester - Análisis del entorno – PESTAL
2. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto	Juicio de expertos, recopilación de datos, Análisis de documentos.
3. Estructurar el plan de gestión del alcance para identificar cuáles entregables requiere el proyecto	-Talleres facilitados de los propietarios de CPB y el asesor externo para identificar cuáles actividades requiere el proyecto - Análisis de documentos - Plan estratégico de la compañía CPB

Objetivos	Herramientas
<p>4. Realizar el plan de gestión del cronograma para constituir la documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto en los tiempos establecidos</p>	<p>-Método de Diagramación por Precedencia usando Microsoft Project para diagramar las actividades descritas en el cronograma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentos - Plan estratégico de la compañía CPB - Grupos focales con expertos y dueños de compañías con casos exitosos similares
<p>5. Establecer el plan de gestión de calidad para identificar los requisitos y/o estándares de calidad que exige el proyecto y sus entregables</p>	<p>-Técnicas grupales de creatividad para identificar los requisitos del plan de gestión de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentos - Uso de las 7 herramientas de Calidad para establecer el estado de los procesos y productos - Muestreo estadístico para establecer el estado del proceso
<p>6. Elaborar el plan de gestión de recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentos - Reuniones
<p>7. Desarrollar el plan de gestión de comunicación para determinar y facilitar el uso adecuado de los medios de contacto y documentos del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de requisitos de comunicación para los interesados del proyecto - Entrevistas - Juicio de expertos
<p>8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para identificar y gestionar los posibles riesgos que puedan presentarse durante el proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la documentación - Análisis de supuestos - Análisis de documentos
<p>9. Definir el plan de gestión de adquisiciones para documentar las decisiones entorno a las adquisiciones que requiere el proyecto, definir el enfoque e identificar los posibles proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de evaluación de propuestas - Juicio de Expertos - Plan estratégico de la compañía
<p>10. Estructurar el plan de gestión de los interesados para desarrollar las estrategias de gestión que se requieren para obtener la participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, analizando sus necesidades, intereses y posible impacto en el éxito del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de interesados para determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto - Reuniones - Juicio de expertos (asesor externo)

Objetivos	Herramientas
11. Definir la Metodología de Implementación del Modelo de Atención plasmado para consolidar la propuesta de gestión del proyecto.	Análisis del Plan de Gestión de Proyecto. Análisis de las condiciones y las capacidades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.4. Supuestos y Restricciones

Los supuestos son “un factor del proceso de planificación que se consideran verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración” (PMI, 2017, pág. 725) . También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos. Como parte del proceso de planificación, los equipos del proyecto a menudo identifican, documentan y validan los supuestos. La información relativa a los supuestos puede incluirse en el enunciado del alcance del proyecto o en un registro independiente.

Las restricciones se pueden definir como un “factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso” (PMI, 2017, pág. 723). Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución de este, como, por ejemplo, un presupuesto predeterminado, o cualquier fecha o hito del cronograma impuesto por el cliente o por la organización ejecutora. Cuando un proyecto se realiza bajo un acuerdo, por lo general las disposiciones contractuales constituyen restricciones. La información relativa a las restricciones puede incluirse en el enunciado del alcance del proyecto o en un registro independiente. (PMI, 2017)

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. Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual, para efectos de terminar la brecha en contraposición con el Modelo Deseado.	Se tiene acceso a la información del entorno de la empresa, así como su funcionamiento interno y esta es de fuentes primarias confiables.	Se desconocen todas las amenazas del entorno, pues es un mercado que está en constante cambio.
2. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto	Se tiene acceso a la información y esta es confiable	El personal de la compañía no tiene experiencia en la elaboración ni metodología de este tipo de proyectos.
3. Estructurar el plan de gestión del alcance para identificar cuáles entregables requiere el proyecto	Las decisiones entorno al proyecto serán ágiles debido a la estructura plana de la compañía CPB	El personal de la compañía no tiene experiencia en la elaboración ni metodología de este tipo de proyectos.
4. Realizar el plan de gestión del cronograma para constituir la documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto en los tiempos establecidos	Las decisiones en torno al proyecto serán ágiles debido a la estructura plana de la compañía CPB	El PFG debe realizarse en un tiempo no mayor a 6 meses
5. Establecer el plan de gestión de calidad para identificar los requisitos y/o estándares de calidad que exige el proyecto y sus entregables	Se cuenta con acceso ilimitado a la información que se requiera para la elaboración del Plan de gestión del proyecto	El personal de la compañía no tiene experiencia en la elaboración ni metodología de este tipo de proyectos. Se tendrá que levantar información e investigar.
6. Elaborar el plan de gestión de recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto.	3 funcionarios de la compañía CPB participarán en el proyecto, entre ellos el gerente.	La compañía no cuenta con recursos económicos para la elaboración del PFG

Objetivos	Supuestos	Restricciones
7. Desarrollar el plan de gestión de comunicación para determinar y facilitar el uso adecuado de los medios de contacto y documentos del proyecto.	Se cuenta con acceso ilimitado a la información que se requiera para la elaboración del Plan de gestión del proyecto	La compañía no cuenta con recursos económicos para la elaboración del PFG
8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para identificar y gestionar los posibles riesgos que puedan presentarse durante el proyecto	La información del proyecto será suministrada por fuentes internas confiables que pertenecen a la compañía	El personal de la compañía no tiene experiencia en la elaboración ni metodología de este tipo de proyectos. Se tendrá que levantar información e investigar.
9. Definir el plan de gestión de adquisiciones para documentar las decisiones entorno a las adquisiciones que requiere el proyecto, definir el enfoque e identificar los posibles proveedores	3 funcionarios de la compañía CPB participaran en el proyecto, entre ellos el gerente	La compañía no cuenta con recursos económicos para la elaboración del PFG
10. Estructurar el plan de gestión de los interesados para desarrollar las estrategias de gestión que se requieren para obtener la participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, analizando sus necesidades, intereses y posible impacto en el éxito del proyecto	3 funcionarios de la compañía CPB participaran en el proyecto, entre ellos el gerente	El personal de la compañía no tiene experiencia en la elaboración ni metodología de este tipo de proyectos. Se tendrá que levantar información e investigar
11. Definir la Metodología de Implementación del Modelo de Atención plasmado para consolidar la propuesta de gestión del proyecto.	Se va a desarrollar una metodología acorde con todo el trabajo que se ha hecho a lo largo del proyecto.	No se establece el alcance de implementación del Plan de Gestión, aunque se deja formulado, por lo que debe existir un ejercicio de acompañamiento complementario para dicha fase.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.5. Entregables

Se puede definir entregable como “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto” (PMI, 2017, pág. 708). Los entregables también incluyen resultados complementarios, tales como los informes y la documentación de dirección del proyecto. Estos entregables se pueden describir de manera resumida o muy detallada. (PMI, 2017).

Es importante definir cuáles serán los entregables del PFG pues determina el alcance del proyecto y las fases que se requieren para el mismo. En la Tabla 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

La tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en relación con cada objetivo.

Tabla 5. Entregables

Objetivos	Entregables
1. Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual, para efectos de terminar la brecha en contraposición con el Modelo Deseado.	<ul style="list-style-type: none"> -Matriz FODA. -Matriz Vester. - Análisis PESTAL.
2. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - El Acta de constitución del proyecto contiene el propósito del proyecto, la descripción y requisitos de la alta gerencia. - Plan para la dirección del proyecto incluye el Plan de gestión de la calidad, el ciclo de vida del proyecto y el enfoque de desarrollo.
3. Estructurar el plan de gestión del alcance para identificar cuáles entregables requiere el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión del alcance el cual describe cómo se definen, desarrollan, monitorean, controlan y verifican el alcance - Plan de gestión de los requisitos dice como se analizan, documentan y gestionan los requisitos del proyecto.

Objetivos	Entregables
<p>4. Realizar el plan de gestión del cronograma para constituir la documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto en los tiempos establecidos.</p>	<p>Plan de gestión del Cronograma establece los criterios y las actividades a llevar a cabo para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma</p>
<p>5. Establecer el plan de gestión de calidad para identificar los requisitos y/o estándares de calidad que exige el proyecto y sus entregables</p>	<p>Plan de gestión de la calidad comparte detalles sobre los estándares y objetivos de calidad definidos para el proyecto, así como las actividades de control y gestión de calidad.</p>
<p>6. Elaborar el plan de gestión de recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto</p>	<p>Plan de gestión de los recursos permite identificar los recursos que se requieren y como adquirirlos, así como el rol que personas tendrán entorno al proyecto.</p>
<p>7. Desarrollar el plan de gestión de comunicación para determinar y facilitar el uso adecuado de los medios de contacto y documentos del proyecto.</p>	<p>Plan de Gestión de las Comunicaciones el cual Contiene los requisitos de comunicación de los interesados, los responsables de comunicar la información y a quien comunicarla, como también el nivel de escalamiento.</p>
<p>8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para identificar y gestionar los posibles riesgos que puedan presentarse durante el proyecto</p>	<p>Plan de gestión de riesgos detalla cómo se organizan y ejecutan las actividades de gestión de riesgos.</p>
<p>9. Definir el plan de gestión de adquisiciones para documentar las decisiones entorno a las adquisiciones que requiere el proyecto, definir el enfoque e identificar los posibles proveedores</p>	<p>Plan de gestión de las adquisiciones describe cómo el equipo de proyecto adquiere bienes y servicios desde fuera de la compañía CPB y como se gestionan los procesos de adquisición, desde la elaboración de los documentos de las adquisiciones hasta el cierre del contrato</p>
<p>10. Estructurar el plan de gestión de los interesados para desarrollar las estrategias de gestión que se requieren para obtener la participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, analizando sus necesidades, intereses y posible impacto en el éxito del proyecto</p>	<p>Registro de los Interesados que contendrá todos los detalles relacionados con los interesados identificados.</p>

Objetivos	Entregables
11. Definir la Metodología de Implementación del Modelo de Atención plasmado para consolidar la propuesta de gestión del proyecto.	Sugerencia de metodología de implementación para el Modelo de Atención.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Finalmente, vale la pena mencionar respecto al alcance y las limitaciones de este trabajo, que no se va a plantear un estudio de viabilidad económica y financiera del proyecto, en la medida en la que se encuentra poco acceso a la información necesaria; por lo tanto, no se puede responder formalmente a los requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo. En esa medida, se pretende dejar plasmada la planificación, pero la empresa como criterio propio deberá establecer dicha viabilidad financiera para garantizar la ejecución del proyecto que se presenta en este trabajo de investigación. De igual manera se establece una limitación respecto al Sistema de Gestión de Calidad, en la medida en la que se determinan directrices relacionadas con el cumplimiento normativo y los procesos de control y seguimiento del proceso; sin embargo, el sistema integral para asegurar la calidad tanto de los productos como del servicio de venta directa dependerá de la ejecución de la empresa.

4. Desarrollo

4.1. Diagnóstico Organizacional

A continuación, se presenta el análisis FODA como una herramienta para presentar de manera sintetizada las Fortalezas y Debilidades de la empresa desde su situación interna y las Oportunidades y Amenazas que se encuentran en el entorno social del cual hace parte la Compañía CPB. Este análisis inicial va a permitir la presentación de una matriz Vester, así como el análisis de la cadena de valor a través de un análisis PESTAL.

Tabla 6. Matriz FODA – Compañía CPB.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	Fortalezas	Debilidades
		<p>Los costos de operación son bajos debido a la baja inversión en infraestructura.</p> <p>Las decisiones y acciones se pueden ejecutar de manera rápida por tener una estructura plana que no requiere niveles de autorización</p> <p>Tienen 8 días de inventario de producto terminado y 15 días inventario en insumos y materia prima para producir. Son estrictos en el control.</p> <p>La entrega a clientes esta tercerizada, lo que permite no tener carga prestacional, ni gastos asociados a la depreciación y mantenimiento de automotores.</p> <p>Los insumos naturales de los productos se consiguen fácilmente en el país, por su gran biodiversidad.</p>

El servicio al cliente es una fortaleza en la compañía, debido a la cultura organizacional que han desarrollado desde la gerencia. Soluciona a inquietudes de clientes, compradores y consumidores en 72 horas.

El mercado de productos naturales ha venido evolucionando en los últimos años. Los consumidores se inclinan cada vez más hacia los productos naturales.

Los empleados de la compañía conocen los diferentes puntos del proceso. Estos son rotados para que puedan cubrir cualquier punto en la línea de producción, en caso de que haya un imprevisto.

Se entregan muestras de producto para codificar un cliente nuevo. La mayoría de los comentarios de los clientes valoran la calidad del producto. Se realizan Focus Group para determinar la calidad y aceptación del producto por parte del consumidor.

Las maquinas utilizadas en producción son equipos antiguos, que han sido recuperados para la operación. Tienen baja automatización.

En cuanto a sistemas de información tienen un programa que integra módulo de inventarios, costos, contabilidad y facturación. Los pedidos se toman manualmente.

No tienen planes de inversión próximos.

Las materias primas la compran a través de 3 proveedores nacionales. Los costos son altos. Existen proveedores internacionales con mejores costos pero que exigen altos volúmenes de compra.

El nivel de servicio (% entrega Real VS entrega planeada) es del 80% debido a la rotación del personal del proveedor de transporte.

La inversión en Marketing es baja. Falta desarrollo de marca. Baja activación en puntos de venta.

La utilización de la planta está al 70% de su capacidad actual.

No hay un departamento de servicio al cliente. La cultura es que cada colaborador puede contribuir a una solicitud por parte de los clientes, según el Rol. Lo coordina directamente por la gerencia.

Oportunidades	FO	DO
<p>La empresa tiene el interés de ampliar sus canales de distribución, pues hay una buena aceptación de sus productos dentro del mercado. Además, el mercado de productos naturales es una tendencia que se ha venido posicionando en el mercado nacional. Adicionalmente, la venta directa (por catálogo) es una disciplina muy arraigada en Colombia; la venta se hace presencial, siendo clave para una buena relación y un alto nivel de confianza entre vendedor y comprador.</p>	<p>CPB ofrece diferentes productos naturales hechos con plantas y esencias herbales que les permite competir en un mercado local y con bajos precios. Esta se considera una fortaleza que se puede aprovechar para crear oportunidades de consolidación y expansión en el mercado local y nacional.</p> <p>Los costos de producción son bajos, por lo tanto, la empresa puede obtener un mayor costo/beneficio de su actividad comercial. Esto a largo plazo permitirá una mayor inversión en los equipos y mayor tecnología.</p> <p>La cultura organizacional de la empresa y el conocimiento de sus empleados se considera un elemento esencial para impulsar las acciones de campo de la Compañía CPB.</p> <p>Tener más canales de distribución contribuye a que los clientes tengan un mayor acceso a los productos de la compañía. Mayores ingresos.</p> <p>Facilidad para la llegada de nuevos clientes y mejoramiento de la cadena de producción</p>	<p>Las debilidades detectadas en la Compañía CPB se pueden minimizar a través de las oportunidades de mejoramiento y consolidación de la marca desde la apuesta que se hace por un nuevo canal de distribución, de venta directa.</p> <p>Este aprovechamiento está dado desde varios aspectos: los productos se distribuyen a través de un canal tradicional de negocios como tiendas y droguerías, que tienen ventajas como el pago de contado y una alta rotación que permite mantener un adecuado flujo de caja.</p> <p>Se puede pensar en invertir a corto, mediano y largo plazo en mejor publicidad y marketing, de tal manera que se puedan realizar promociones dirigidas a clientes por compra de volúmenes</p> <p>El producto tiene buena aceptación por parte de sus consumidores, por lo cual se puede trabajar en el fortalecimiento de la capacidad y producción de la compañía, para que esto impacte finalmente en la relación de fidelidad con los clientes y proveedores.</p>

	<p>a partir de una mayor inversión en la compañía.</p> <p>Mayor aprovechamiento de la capacidad instalada.</p> <p>Fortalecimiento de la marca.</p>	<p>A pesar de que la empresa no tiene una estrategia de marketing contundente, se detecta una oportunidad para desarrollar la marca. Esto es crear una identidad propia, que pueda fortalecerse mediante el uso de los productos naturales, al considerar la demanda en el mercado actual, según las alternativas de consumo sostenibles.</p>
Amenazas	FA	DA
<p>El sistema de producción de la Compañía CPB tiene una serie de problemáticas a nivel organizacional que provoca que, entre otras cosas, no tenga suficiente fuerza de competitividad dentro del mercado. Adicionalmente, los costos de producción son altos, debido a que los insumos son caros y solamente se encuentran tres proveedores a nivel nacional.</p>	<p>Para reducir el impacto de las amenazas, a nivel interno como a nivel externo, es importante retomar como estrategia el hecho de que se trata de un producto que tiene un impacto positivo en el consumidor. Además, los costos de operación resultan positivos para pensar en un proceso de ajuste y crecimiento de las ventas y la sostenibilidad del negocio a partir de un proyecto de plan de gestión. Finalmente, también es importante apoyarse de la cultura organizacional y los sistemas de control que tiene actualmente la compañía, así como su capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes para encaminar los procesos de consolidación del nuevo canal de distribución de venta directa.</p>	<p>Para minimizar las debilidades y evitar las amenazas, a nivel interno y externo, se podrían fortalecer los canales de atención a clientes, para consolidar la venta directa de los productos. Además, es necesario hacer una inversión a corto plazo sobre aspectos de infraestructura, equipos, tecnología y marketing para consolidar la imagen e identidad de la empresa y su marca. Finalmente, fortalecer su estructura a nivel organizacional, para que cada persona cumpla un rol esencial y complementario a los demás, y lograr un trabajo coordinado hacia un mismo propósito de crecimiento, expansión y consolidación de la venta directa como el nuevo canal de distribución de la compañía.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con la Matriz FODA, se puede realizar a continuación un ejercicio más puntualizado respecto a las problemáticas que se detectan actualmente en la Compañía CPB y que llevan a la necesidad de establecer un nuevo canal de distribución, centrado en la venta directa (venta por catálogo), con el objetivo que permitir el crecimiento en ventas y sostenibilidad del negocio. A partir de estas dificultades se busca detectar aquellas que son pasivas, activas, críticas o indiferentes para trabajar sobre ellas de manera oportuna, mediante la matriz Vester.

Las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la matriz Vester obedecen al análisis previo hecho con la matriz FODA. Dentro de estas debilidades se destaca la baja inversión en tecnología y automatización de los procesos, la falta de un departamento de talento humano y de atención al cliente; el hecho de que no hay una instalación propia a la empresa, y además que no se piensa en una inversión a futuro; los costos altos de la materia prima; la falta de inversión en marketing; y finalmente, que es necesario fortalecer los canales de distribución.

A continuación, la tabla 7 presenta el resultado de la Matriz Vester. Además, la figura 6 refleja la gráfica resultante.

Tabla 7. Matriz Vester – Compañía CPB

Situación problemática												
Es conveniente que la compañía CPB realice una serie de cambios que permitan mitigar o eliminar el riesgo planteado por la dependencia a su único canal de distribución. Con esto, se hace necesario implementar un plan de gestión del proyecto que involucre las 10 áreas del conocimiento, que integran todos los aspectos necesarios para el desarrollo del plan.												
Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	INFLUENCIA
P1	Tecnología obsoleta que dificulta y retrasa los procesos de producción.	0	0	0	3	2	2	0	0	0	0	7
P2	La empresa no cuenta con un sitio de operación propia.	1	0	2	2	3	0	0	2	0	2	12
P3	No hay una organización clara y detallada del personal de la empresa.	0	1	0	1	1	0	2	3	1	3	12
P4	Baja automatización de los procesos de producción.	3	2	0	0	0	0	0	0	1	0	6
P5	No se visibilizan proyectos de inversión a corto o mediano plazo.	3	3	0	3	0	0	3	3	2	0	17
P6	La materia prima se consigue a costos altos.	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	7
P7	El nivel de servicio no es excelente debido a la rotación del proveedor de transporte.	0	0	2	2	0	0	0	0	0	3	7
P8	No hay una inversión favorable en Marketing y posicionamiento de la marca.	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	3
P9	Se depende de un único canal de distribución tradicional.	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	5
P10	No hay un departamento fortalecido de servicio al cliente.	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	4
DEPENDENCIA		10	7	4	11	10	2	11	9	6	10	55

Fuente: Elaboración propia, 2019

Clasificación

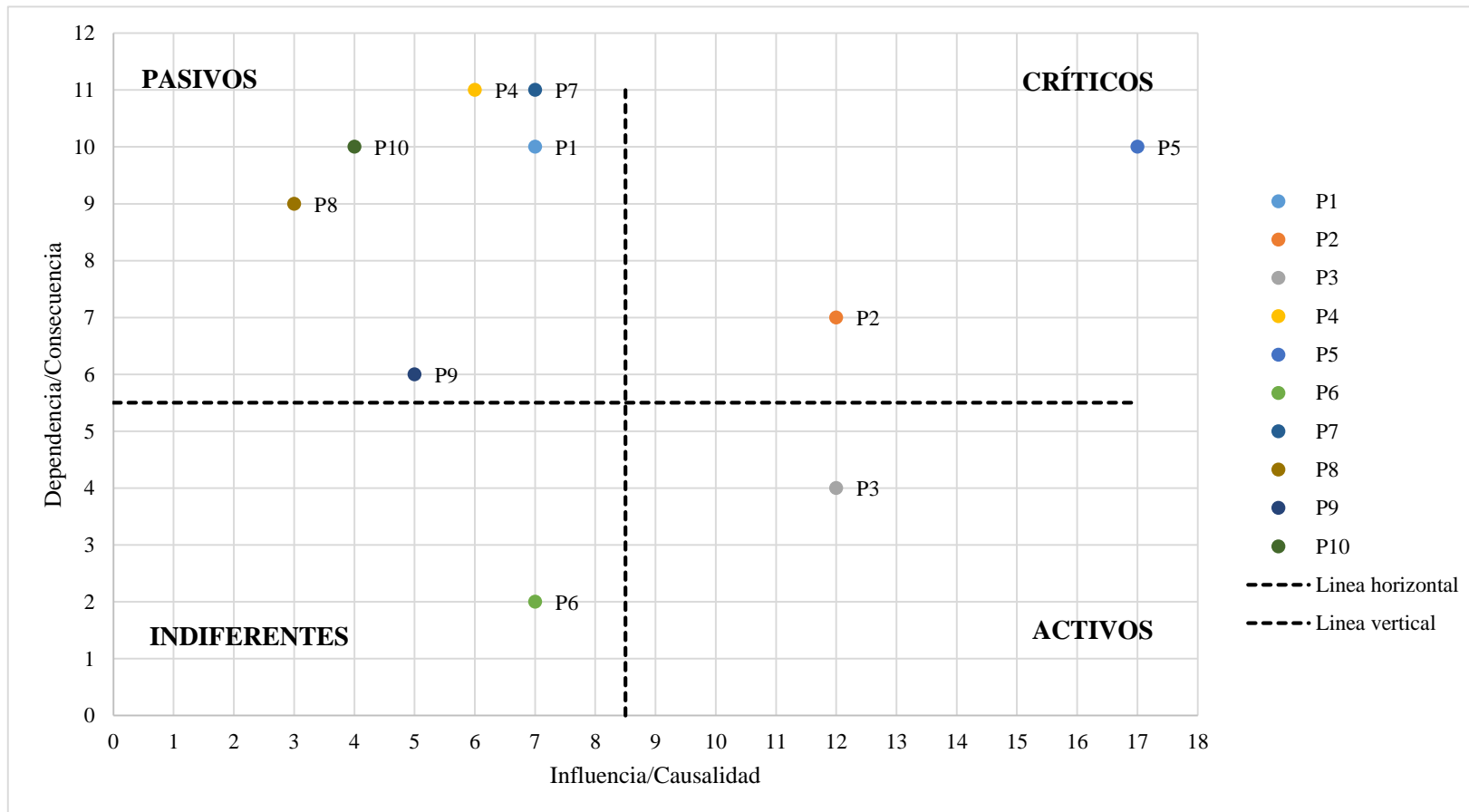


Figura 6. Matriz Vester. Fuente: Elaboración propia, 2019.

A partir de la matriz Vester, se obtuvieron los siguientes resultados: los problemas identificados como pasivos fueron: P1, P4, P7, P8, P9, P10, estos tienen un poco influencia causal. Estos son: Tecnología obsoleta que dificulta y retrasa los procesos de producción; Baja automatización de los procesos de producción; El nivel de servicio no es excelente debido a la rotación del proveedor de transporte; No hay una inversión favorable en Marketing y posicionamiento de la marca; Se depende de un único canal de distribución tradicional; y no hay un departamento fortalecido de servicio al cliente. Todos estos factores hacen parte de problemáticas internas que deben ser solucionadas a partir de la gestión de la compañía.

En segundo lugar, se encuentran los problemas indiferentes, dentro de los cuales se encontró que el hecho de que la materia prima se consiga a costos altos no influye determinadamente en los demás problemas identificados. Esto se analiza en la medida en la que se considera una amenaza dentro del entorno en el que está la empresa. Como se ha analizado previamente, el alto costo de la materia prima se da debido a que hay pocos proveedores en Colombia, aunque se consiguen fácilmente. Este aspecto contrasta con el hecho de que los costos de producción son bajos y por lo tanto se puede superar este aspecto si la empresa desarrolla un sistema de financiación propio y organizado, que le permita obtener ganancias de la ecuación costo beneficio. A pesar de ser un tema de baja prioridad, sí es necesario encontrar alternativas y soluciones para reducir el costo de la materia prima. Un ejemplo de esto sería encontrar proveedores a nivel internacional, y aumentar la capacidad de la empresa para poder hacer importaciones de grandes volúmenes para que el costo de la materia prima disminuya y al mismo tiempo aumente la producción.

Como problema activo se encuentra el hecho de que no hay una organización clara y detallada del personal de la empresa; es decir, que es un factor interno que no es causado por otros,

pero que influye mucho en las demás problemáticas identificadas. Esta es una interpretación acertada que da cuenta de la necesidad de emprender cambios enfocados hacia la cadena de distribución, que partan del fortalecimiento interno de la empresa. Esto es, prepararse para asumir los retos venideros y plantearse las necesidades de mejoramiento.

Por último, se tienen los factores críticos, que son problemas causados por otros y que a su vez son causados por los demás. Dentro de estos se encuentran dos aspectos claves: 1) La empresa no cuenta con un sitio de operación propia y 2) No se visibilizan proyectos de inversión a corto o mediano plazo. Estos dos problemas representan para la Compañía CPB varias consecuencias que parten del hecho de que la empresa no está lo suficientemente consolidada desde sus cimientos. Esto es, el hecho de que se alquile un lugar puede significar precisamente la falta de inversión, lo que, es más, se distingue en la problemática el hecho de que tampoco se visibilizan proyectos de inversión a corto o mediano plazo.

En ese sentido, es necesario planear un presupuesto para asumir un nuevo canal de venta directa en la compañía. Además, de la mano con este nuevo canal es necesario pensar en las necesidades de adaptación del sistema de organización y producción actual. Esto ineludiblemente supone la disposición de una serie de recursos de personal, económicos y organizacionales, para garantizar el éxito del canal a través del crecimiento en las ventas y como consecuencia, la sostenibilidad y expansión de la empresa.

Finalmente, se presenta un análisis de la cadena de valor, a partir del formato PESTAL, donde se tienen en cuenta una serie de factores políticos, sociales, ecológicos, tecnológicos, económicos y legales que impactan de una manera muy negativa, negativa, indiferente, positiva o muy positiva en el desarrollo de la actividad comercial de la Compañía CPB:

Tabla 8. Análisis del entorno – PESTAL

Perfil PEST	Factores	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Políticos	Programas electorales del presidente actual.			X		
	Políticas fiscales			X		
	Conflicto en Colombia			X		
	Acuerdos Nacionales			x		
	Movimientos políticos			x		
	Política Fiscal			x		
Económicos	Costo de materias primas	X				
	Tasa de empleo				x	
	Tasa de crecimiento económico				x	
	Ciclos de mercado				x	
	Factores propios del nicho de mercado.					x
	Tasas de cambio			x		
	Impuestos		X			
	Inflación		X			
	Índice de confianza del consumidor					x
	Estilo de vida				x	
	Edad				x	
	Moda			x		

Perfil PEST	Factores	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Sociales	Patrones de compra					X
	Percepción de los clientes					X
	Cuidado de la salud					X
	Condiciones de vida de la población				X	
	Índice de desarrollo humano				X	
Ecológicos-tecnológicos	Internet					X
	Incentivos de uso de tecnología					X
	Automatización de los procesos					X
	Cambio climático			X		
	Reciclaje				X	
	Contaminación				X	
	Riesgos naturales			X		
	Responsabilidad Social Empresarial					X
	Cuidado del medioambiente				X	
	Transformación de materias primas					X
Potencial de innovación					X	
	Políticas medioambientales					X
	Cumplimiento de estándares de calidad - ICONTEC					X

Perfil PEST	Factores	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Legales	Cumplimiento de estándares sanitarios.					x
	Requisitos legales para la comercialización de ingredientes naturales.					x
	Manejo de residuos			x		
	Licencias y permisos		X			
	Reglamentación nacional				x	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con el análisis del perfil PEST, se obtienen las siguientes conclusiones: respecto a los factores políticos, no se encontró una incidencia negativa o positiva en la actividad comercial de la compañía, en la medida en la que varios aspectos, aunque indudablemente afectan a la sociedad, no atentan directamente o de manera obvia en el desarrollo del negocio. Vale la pena hacer la salvedad de que la empresa influye y está influenciada por los aspectos políticos del país; sin embargo, para el propósito específico de pensar en un proyecto de plan de gestión no se encuentran aspectos relevantes.

Por su parte, los factores económicos influyen de diversas maneras a la compañía. Para empezar, no hay que desconocer que la empresa está ligada a un mercado específico, que responde a unas particularidades propias. Todos los movimientos fiscales y económicos del país van a influir de una u otra manera en la actividad comercial. En ese sentido, se tiene que los factores propios del nicho de mercado de los productos naturales impactan de manera muy positiva en la empresa, así como el índice de confianza del consumidor, pues los productos de la empresa han generado

un impacto muy positivo en los clientes. Por su parte, aspectos como el incremento de impuestos y la inflación afectan directamente a cualquier empresa del país. Sin embargo, también se recalcan aspectos que impactan de manera positiva, pues algunas dinámicas favorecen el funcionamiento de la compañía.

En cuanto a los factores sociales se identificó que los estilos de vida, las condiciones de vida y el índice de desarrollo de los seres humanos, llevan a que adopten unas tendencias de consumo favorables con los productos que se ofrecen en la empresa. Esto se ha hecho aún más evidente en la actualidad, donde el consumidor procura ser responsable con el medio ambiente y se aleja cada vez más de los productos procesados y ultra procesados, así como aquellos que tienen muchos químicos. En efecto, el consumo de productos orgánicos y naturales resulta favorable para el crecimiento de la compañía.

Los aspectos ecológicos y tecnológicos identificados pueden impactar de manera positiva o muy positiva en la empresa. En definitiva, es necesario pensar en las necesidades de renovación y automatización de los procesos y elementos de la compañía, como parte de la planeación del nuevo canal de venta directa. De nuevo, los aspectos ecológicos y tecnológicos contribuyen a que se cuente con diversas herramientas, muchas veces gratuitas, para dar a conocer y expandir los canales de distribución de la compañía. Finalmente, es importante considerar a profundidad los aspectos legales, que están relacionados con la regulación de la actividad comercial, y que ineludiblemente impactan de manera positiva o negativa. Las políticas de cumplimiento de los estándares de calidad y cuidado de la cadena de producción para garantizar productos aptos para el consumo son fundamentales. Además, se deben considerar de manera detallada para el nuevo canal de distribución, de manera que la calidad del producto no se deteriore al llegar al consumidor final y teniendo en cuenta que se trata de productos naturales.

4.2. Plan de Gestión de la Integración

De acuerdo con las PMI (2017), la Gestión de la Integración constituye un paso esencial para identificar con claridad las actividades que van a permitir desarrollar el modelo de atención del canal de distribución de venta directa, para la Compañía CPB.

Tabla 9. Acta de constitución del proyecto

Nombre:	Modelo de Atención del Canal de Distribución de Venta Directa		
Fecha de creación:	01/01/2020	Código del proyecto:	Vd-001-2020
Preparado por:	Milton Cesar Uribe Amezcuita	Fecha:	Enero de 2020
Aprobado por:	Gerente General	Fecha:	Pendiente

Descripción del Proyecto
Elaboración de un Plan de Gestión del Proyecto, para un Diseño de un Modelo de Atención de un nuevo canal de distribución para la Compañía CPB a través de la venta directa. Esto implica reconocer y planea cada uno de los pasos, requisitos y herramientas necesarias para incorporar la venta por catálogo como parte de los canales de distribución de la empresa.
Definición del Producto del Proyecto o Servicio del Proyecto
Venta directa por catálogo de la Compañía CPB a través de empresarias (gestoras) hacia sus consumidores finales en la ciudad de Cali.

Objetivos del Proyecto		
Concepto	Objetivos	Criterios de éxito
Alcance	Establecer la integración de un modelo de atención de canal de distribución de venta directa para la Compañía CPB.	Elaborar un Plan de Gestión del Proyecto.
Tiempo	Desarrollo del Modelo de Atención: 6 meses aproximadamente. Aplicación del modelo: progresivamente a partir de la culminación del proyecto.	Cumplir a cabalidad con los tiempos de ejecución establecidos.
Costo	Se prevé la finalización y ejecución del proyecto con un presupuesto preliminar estipulado en la siguiente sección.	Garantizar a la compañía las utilidades resultantes de la incorporación de un nuevo canal de distribución de venta directa.

Objetivos del Proyecto		
Concepto	Objetivos	Criterios de éxito
Calidad	Cumplir con los estándares de calidad establecidos para el servicio de venta directa (por catálogo).	Evitar quejas y reclamos por el servicio de venta por catálogo de los productos de la compañía.
Riesgo	Hacer un control adecuado de los riesgos que puedan producirse en el proyecto.	No presentar accidentes laborales o descontento por parte de los clientes.

Finalidad del Proyecto
Crear un modelo de desarrollo integral de ventas por catálogo de los productos de la Compañía CPB cumpliendo con todos los estándares de calidad tanto a nivel de producción como a través del canal de distribución para ampliar la productividad y el alcance de la empresa a nivel local. Se busca garantizar además una experiencia satisfactoria entre el cliente y la empresa a través de las empresarias, que actuarían como intermediarias para dar a conocer los beneficios de los productos que se ofrecen.

Nombramiento del Gerente de Proyecto		
Nombre:	Milton Cesar Uribe Amezcuita	Nivel bajo de autoridad
Reporta a:	Gerente General	Alto nivel de autoridad

Cronograma	
Evento	Fecha
Presentación del Plan de Gestión del Proyecto	01/02/2020
Firma de acta de inicio del diseño	01/02/2020
Iniciación de adecuaciones de planeación del Plan de Gestión del Proyecto	01/05/2020
Fecha de implementación del Modelo de Atención de Venta Directa	01/06/2020

Organizaciones que intervienen en el proyecto
Compañía CPB S.A.S.: empresa sobre la cual se va a aplicar el proyecto. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI): trabajo para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos.

Presupuesto Preliminar	
Tema	Valor
Diseño de publicidad	\$100.000
Volantes	\$50.000
Diseño/maquetación del catálogo	\$150.000
Fotografías	\$100.000
Muestras	\$150.000
Obsequios	\$150.000

Presupuesto Preliminar	
Tema	Valor
Incentivos	\$150.000
Otros	\$100.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Plan para la Dirección del Proyecto

Para tener una mayor claridad respecto al plan para la dirección del proyecto, a continuación, la Figura 7 presenta el proceso en el que se consideran unas entradas, relacionadas con los insumos iniciales, unas herramientas y técnicas, donde se menciona el PMI como metodología de acción y finalmente unas salidas, que dan cuenta de los resultados esperados.

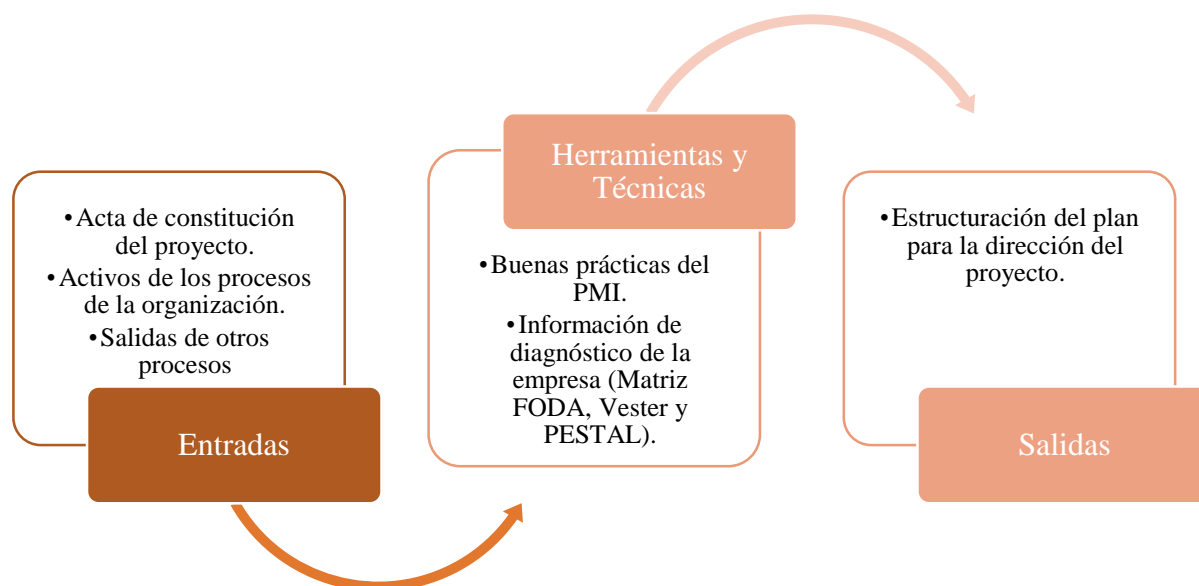


Figura 7. Plan para la dirección del proyecto. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Además, teniendo en cuenta la información suministrada de fuentes primarias acerca de la metodología PMBOK centrada en la gestión de proyectos, se establecen los siguientes componentes dentro de la planeación para la dirección del proyecto:

Tabla 10. Plan para la dirección del proyecto

Plan para la Dirección del Proyecto				
Plan para la Gestión del Alcance.	Plan para la Gestión del Tiempo.	Plan para la Gestión del Costo.	Plan para la Gestión del Riesgo.	Plan para la Gestión de Calidad.
Línea base del alcance	Línea base del Cronograma.		Línea base del Costo.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por último, se desarrolla la planeación para la integración del proyecto desde tres momentos claves: inicio, planificación, ejecución, control y monitorización, y cierre. Particularmente, se establecen los siguientes criterios respecto al sistema de control de cambios dentro del proyecto:

Tabla 11. Sistema de control de cambios

Sistema de Control de Cambios	
Identificación y clasificación de los cambios	<p>Todos los cambios y propuestas que se especifiquen en este documento deben ser evaluados tanto por el gerente del proyecto como por el gerente general de la empresa.</p> <p>La ruta establecida para la identificación de los cambios será a partir de reuniones programadas cada 15 días donde se plantearán solicitudes de cambios en el proceso o de cualquier índole. Estos cambios pueden sugerirse por parte de cualquier empleado, pero deben ser evaluados tanto por el Gerente General como por el Jefe Administrativo, quienes concertarán su aprobación y clasificación, así como las acciones que se tomarán al respecto.</p>
Control de cambios	<p>Cada cambio propuesto por el gerente del proyecto debe contar con un estudio de beneficios, alcance, tiempo, costo y viabilidad. Se deberá constatar este control de cambios en un acta en la que se estipulen todos los pormenores del proyecto. Esta acta será guardada por el Gerente General, pero deberá ser organizado por el Jefe Administrativo y el asistente del jefe administrativo. El acta debe contener desde el proceso de planeación del documento hasta el proceso de ejecución y control final.</p>

Sistema de Control de Cambios	
Aprobación de cambios	<p>Los cambios podrán ser aprobados tanto por el gerente del proyecto como por el gerente de la compañía. Este proceso de aprobación se dará luego de un estudio de viabilidad y tendrá respuesta en un plazo máximo de una semana.</p> <p>Una vez se haya aprobado el cambio, se concertará una reunión para planear la ejecución de las actividades que se consideren pertinentes.</p>
Cambios aprobados sin revisión	<p>Aquellos cambios que no requieren ser aprobados con supervisión son aquellos que no representen mayor alcance del proyecto.</p> <p>Estos cambios aprobados deben ser supervisados por el Jefe Administrativo, quien tendrá el juicio de decidir si en efecto el cambio propuesto no afecta a gran escala la ejecución del proyecto.</p> <p>Los empleados deben tener claridad respecto a que no deben hacer cambios sin consultarlo antes, para evitar malentendidos en el proceso.</p>
Requerimientos para la solicitud de cambios	<p>Se deberá redactar una solicitud escrita para la aprobación de los cambios.</p> <p>Dicha solicitud debe contener la propuesta de cambio, pero también la técnica, las herramientas, la metodología, los recursos necesarios y los resultados esperados. Cada documento será evaluado por el comité administrativo.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.3. Plan de Gestión del Alcance

Una vez que se han establecido los protocolos de integración del proyecto encaminados hacia la implementación de un nuevo canal de distribución, se establece a continuación el alcance del proyecto, a través del cual se espera dar constancia de los procesos y requisitos que serán necesarios para cumplir con el objetivo mencionado. En ese sentido, se establece el siguiente mapa de procesos, en el cual se especifican aquellos que son estratégicos, los claves, los de apoyo y finalmente los de seguimiento y control.

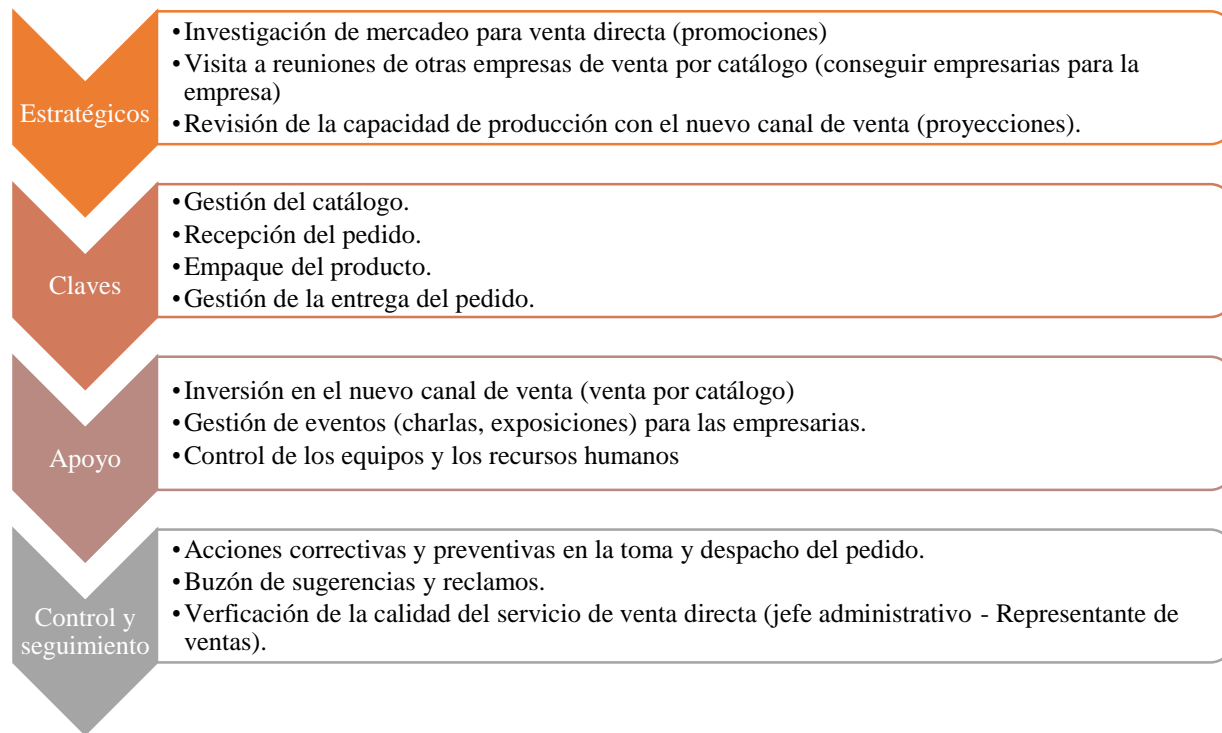


Figura 8. Mapa de procesos. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se observa en el mapa de procesos, es necesario empezar por los procesos estratégicos en la medida en la que se busca incentivar el uso del nuevo canal de distribución por parte de los clientes de la Compañía CPB en la ciudad de Cali, para garantizar así una nueva experiencia de compra y venta a través de intermediarios. Es importante reconocer en primer lugar que esta nueva experiencia de distribución involucra tres componentes: la empresa, las mujeres empresarias y el cliente o consumidor final.

En ese sentido, la Compañía CPB le apuesta a un ejercicio de logística tercerizada en la que no hay una contratación directa, sino una incorporación de mujeres cabezas de hogar que serán las empresarias encargadas de manejar el catálogo de los productos de la Compañía CPB y dar a conocerlos a los clientes finales. Bajo este propósito, la Compañía CPB se compromete a brindarles información complementaria respecto a todo el catálogo de productos y la importancia que tiene

el uso de materias orgánicas y naturales para el cuidado personal de los niños. Respecto a las promociones, se propone trabajar a través de pequeñas muestras de todos los productos, para que las empresarias conozcan los beneficios de cada uno y así incentivar el interés de los clientes finales por lo que se ofrece actualmente en la empresa.

En definitiva, se apuesta a una experiencia con las empresarias cercana e informada para promover su fidelidad y su interés por conocer todos los productos y sus procesos de elaboración. Por otro lado, también es necesario hacer una revisión de la producción de la empresa, para añadir la posibilidad de distribución y de ampliar la demanda de productos a través del nuevo canal de venta.

Dentro de los procesos claves se deben llevar a cabo las adecuaciones del servicio, así, en primer lugar, se requiere diseñar un catálogo con fotografías de los productos, acompañados de información sobre su composición, beneficios y uso; en segundo lugar, encontrar e incorporar a las empresarias cabezas de hogar para que distribuyan el catálogo y tomen los pedidos; en tercer lugar, consolidar el pedido y despacharlo desde la empresa; y finalmente, establecer un mecanismo de control y atención del servicio, que pueda ayudar a calificar el servicio prestado y superar las dificultades que se puedan ir presentando durante los primeros días de su implementación.

Respecto a los procesos de apoyo, se piensa en primer lugar en una estrategia de marketing, para consolidar el ejercicio de venta directa como un medio a través del cual se puede brindar información adicional acerca de la importancia de productos elaborados naturalmente, en especial para el cuidado de la piel de los niños. Esto implica el uso de recursos materiales y humanos adicionales que acompañen la implementación del servicio. Por tal motivo, se piensa en tres recursos en particular: charlas de capacitación sobre la venta por catálogo y los productos de la

Compañía CPB, promociones y eventos de capacitación sobre diferentes temas para las empresarias.

Finalmente, se establecen procesos de control y seguimiento a través de acciones correctivas y preventivas en la toma y despacho de los pedidos. Estos se va a llevar a cabo de manera permanente durante los primeros meses de actividad, para adecuar la producción a las demandas del nuevo canal de distribución. También se va a implementar un buzón de sugerencias y reclamos, a través del cual el cliente puede calificar su experiencia de servicio y así poder identificar las fortalezas y debilidades de la venta directa. Por último, se propone una verificación de la calidad del servicio de venta directa, como un ejercicio de retroalimentación constante sobre las directrices de la gestión de la calidad.

Requisitos

Añadiendo a los procesos mencionados anteriormente, se especifican a continuación los requisitos puntuales del proyecto.

Tabla 12. Requisitos y alcances del proyecto

Requisitos	Alcance
Diseño y maquetación del pedido	Contrato con una empresa de diseño que tome fotografías de los productos y estructure el catálogo de la Compañía en formato digital (PDF). Imprimir el catálogo para las empresarias incorporadas.
Diseño de publicidad	Contrato de una empresa de diseño para los volantes y tarjetas corporativas
Incorporación de las empresarias encargadas de la venta por catálogo	Visita a reuniones de otras empresas de venta por catálogo para incorporar empresarias interesadas en distribuir los productos. No hay contratación. Logística tercerizada.

Requisitos	Alcance
Distribución del catálogo	Diseño de plantilla para la toma de pedidos. Disposición, organización y despacho de los pedidos.
Capacitaciones y reuniones	Programación de reuniones de capacitación para incrementar la fidelización y compromiso de las empresarias.
Definir los medios de pago	Servicio de pago contra entrega (en efectivo). Las empresarias deben cancelar el total del valor del pedido.
Herramientas de control y seguimiento	Evaluación del servicio: buzón de sugerencias y reclamos
Publicidad del servicio	Uso de bases de datos para dar a conocer el servicio a los clientes Gestionar un CRM (Customer Relationship Management) para administrar la relación cliente-empresa Diseño de estrategias de publicidad Diseño de estrategias de fidelización

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Declaración del Alcance del Proyecto

Teniendo en cuenta los requisitos y alcances mencionados anteriormente, se especifica a continuación la declaración de alcance del proyecto.

Tabla 13. Declaración de alcance del proyecto

DECLARACIÓN DEL ALCANCE	
Nombre del proyecto	Modelo de Atención del Canal de Distribución de Venta Directa
Preparado por	Milton Cesar Uribe Amezcua

DECLARACIÓN DEL ALCANCE	
Descripción del proyecto	Desarrollo de un modelo de atención de venta directa (por catálogo) para la Compañía CPB en la ciudad de Cali.
Criterios de aceptación	La ejecución del modelo de atención se deberá basar en el diseño del Plan de Gestión a partir de las buenas prácticas de PMI. Además, deberá cumplir con la normatividad vigente relacionada con el manejo de la calidad tanto a nivel de producción de este tipo de productos artesanales de cuidado de la piel, como de su almacenamiento y transporte.
Entregables	Plan de Gestión del Proyecto, para un Diseño de un Modelo de Atención de un nuevo canal de distribución para la Compañía CPB.
	Entrega de diagnóstico de la compañía.
	Entrega de directrices para aplicar el modelo de atención de venta directa.
Restricciones	Falta de recursos; falta de disposición y tiempo del investigador o los administrativos; falta de colaboración respecto a la información de la empresa; desconocimiento de los protocolos de venta directa; falta de acuerdos respecto al proyecto y su implementación.
Exclusiones	Los costos del proyecto se determinarán en una fase posterior, debido que la información que se requiere para construir el análisis financiero no se encuentra disponible y el levantamiento de la misma es complejo, por lo anterior no es posible responder formalmente a los requisitos funcionales a corto y mediano plazo.

Fuente: Elaboración del proyecto, 2019.

EDT/WBS

Una vez se han establecido los requisitos y procesos del proyecto, a continuación, se presenta una descomposición jerárquica del alcance del proyecto, para tener una visión más estructurada de los entregables del modelo de atención del canal de distribución de venta directa:

Tabla 14. Descomposición jerárquica del proyecto

Código	Ítem
Capítulo 1. Diseño de Catálogo	
1.01	Toma de fotografía de los productos
1.02	Diseño del catálogo
1.03	Divulgación del catálogo (medios físicos y virtuales)
Capítulo 2. Reclutamiento e incorporación de las empresarias	
2.01	Visita a otras reuniones de empresas de catálogo
2.02	Charlas de conocimiento de los productos de la compañía
2.03	Incorporación de empresarias
Capítulo 3. Distribución del catálogo	
3.01	Distribución de los catálogos (físico y digital)
3.02	Plazo para la consolidación de pedido (21 días)
3.03	9 días para hacer la entrega del pedido
Capítulo 4. Capacitaciones y reuniones	
4.01	Reuniones para dar a conocer los productos y la compañía
4.02	Reuniones de capacitación acerca de temas variados de interés para las empresarias
Capítulo 5. Medios de pago	
5.01	Facilidades de pago
5.02	Promociones en cada campaña
5.03	Pago contra entrega
Capítulo 6. Control y seguimiento	
6.01	Matriz de evaluación del servicio
6.02	Buzón de quejas y sugerencias
Capítulo 7. Publicidad del servicio	
7.01	Publicidad en la planta y puntos de venta
7.02	Llamadas a los clientes
7.03	Publicidad en la ciudad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como información complementaria, se presenta a continuación el proceso de distribución del canal de venta directa y el diagrama de flujo.

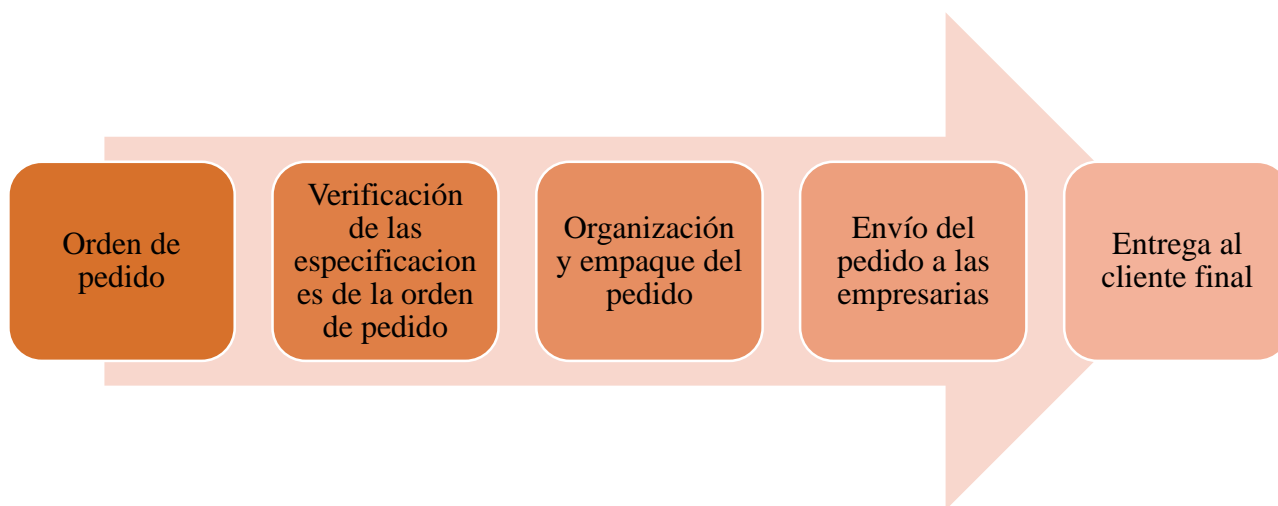


Figura 9. Proceso de distribución de la venta directa. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Finalmente, también se desarrolla a continuación el diagrama de flujo, para establecer la ruta de atención de la venta directa para la Compañía CPB.



Figura 10. Diagrama de flujo del servicio de venta directa. Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.4. Plan de Gestión del Cronograma

Desde la gestión del cronograma del proyecto se pretende constatar el tiempo estimado para las actividades que ya han sido estipuladas en el alcance y que abarcan todos los requisitos para implementar el nuevo canal de distribución en la compañía CPB. Cada actividad supone de procesos mínimos para concretarlas, como está estipulado en los entregables de la tabla de EDT/WBS.

Gestión del Cronograma

Teniendo en cuenta los procesos y los alcances propuestos, a continuación, se establece un cronograma, en el que se especifica para cada actividad los recursos, la duración de cada actividad y el personal asignado para cada tarea:

Tabla 15. Detalle de recursos y duración del proyecto

Actividad	Recursos	Duración	Personal
Toma de fotografía de los productos	Fotógrafo especializado.	1 día	1 persona encargada
Diseño del catálogo	Contrato de un diseñador.	5 días	1 persona encargada
Divulgación del catálogo (medios físicos y virtuales)	Correo electrónico e impresión del catálogo.	1 día	1 persona encargada
Visita a otras reuniones de empresas de catálogo	Volantes de publicidad del catálogo de productos.	1 mes	2 personas encargadas
Incorporación de empresarias	Personal encargado de coordinar el canal de distribución.	1 mes	3 a 4 personas encargadas
Distribución de los catálogos (físico y digital)	Coordinador del canal de distribución.	1 día	1 persona encargada
Definir los medios de pago	Adecuación de un sistema de facturación y pago (contra entrega)	2 días	1 persona encargada

Actividad	Recursos	Duración	Personal
Definir estrategias de fidelización	Estrategias del coordinador del canal de distribución	5 días	2 personas encargadas
Diseño de estrategias de control	Estrategias del coordinador del canal de distribución	2 días	2 personas encargadas
Publicidad del servicio	Llamadas a bases de datos de clientes actuales. Diseño de publicidad para el servicio (volantes, carteles, tarjetas, etc.)	30 días	2 personas encargadas

Fuente: elaboración propia, 2019.

Es indispensable tener en cuenta que este cronograma está estructurado en función de los días que se invertirá en el desarrollo de cada tarea. Por supuesto, hay varias de estas actividades que podrían desarrollarse paralelamente siempre y cuando estas se dividan entre el equipo de trabajo. Ahora, dado que el catálogo es la herramienta básica para la ejecución de la presente tarea, realizar otras actividades mientras se diseña el mismo, resulta imposible iniciar otras etapas, como divulgación, por ejemplo. Una tarea que sí puede hacerse mientras dura el proceso de diseño de catálogo, es el proceso de incorporación de las empresarias que en sí mismo exige un ejercicio, si se quiere, de reclutamiento. Por supuesto, que adelantar esta tarea también exigirá que el diseño del catálogo esté listo, no obstante, sí es posible adelantar los acercamientos.

Para el proceso de incorporación de las empresarias se piensa en un tiempo aproximado de 1 mes donde se realizarán varias visitas a otros eventos de empresas que ofrezcan servicios de ventas por catálogo, teniendo en cuenta que se piensa en que estas sean complementarias a los productos que ofrece la compañía CPB. Esto para generar un sistema de alianza estratégica con otras compañías donde se generen beneficios para ambas partes y de igual manera se guardará el

cuidado necesario para no interferir en sus actividades programadas, por lo cual la repartición de volantes se hará únicamente a la salida del evento y una vez este haya culminado.

En relación con la definición de los medios de pago, como se mencionó anteriormente, se determinó que las transacciones se harán en efectivo, y para tales efectos las empresarias deberán cancelar un porcentaje previamente acordado. Por tal motivo, no es necesario pensar en una bancarización de los medios de pago. Vale la pena aclarar que este medio de pago en efectivo contra entrega se establece en primer momento para la planeación del proyecto, aunque puede ser cambiado con el tiempo si es que se considera adecuado.

Diagrama de Red

De acuerdo con la información estipulada, el siguiente diagrama de red ayuda a visualizar de manera más clara las actividades a realizar y el tiempo estimado para su ejecución, teniendo en cuenta los recursos necesarios y el personal asignado a cada una de estas.

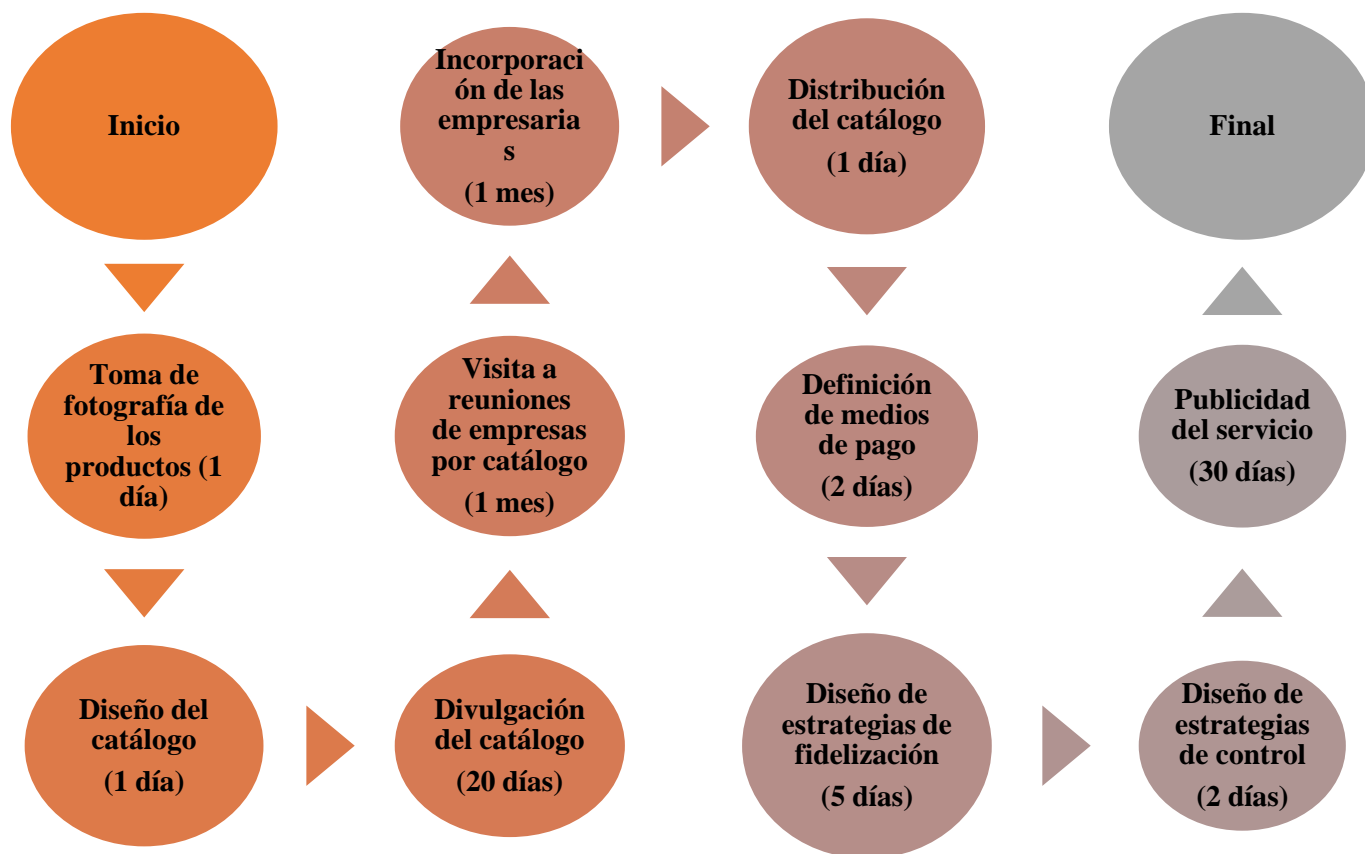


Figura 11. Diagrama de flujo. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Vale la pena mencionar en este punto, que muchas actividades se van a desarrollar de manera periódica, teniendo en cuenta que se van a llevar a cabo campañas cada 21 días. Estas campañas van a incluir los mismos productos, pero diferentes promociones, para darle variedad a los catálogos. En ese sentido, tanto el diseño de catálogo, las estrategias de fidelización y la publicidad al servicio son actividades que van a aplicarse constantemente, así como las estrategias de control de calidad, desde las cuales se pretende mejorar el servicio de venta por catálogo.

Cronograma

A continuación, el cronograma se articula de acuerdo con un tiempo pensado de 5 meses, tiempo en el cual se considera suficiente para que la empresa Compañía CPB haga las adecuaciones necesarias para incluir la venta directa como el nuevo canal de distribución. Estas adecuaciones se piensan tanto desde lo administrativo, como desde lo productivo y lo publicitario.

Tabla 16. Cronograma de ejecución del proyecto

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1. Toma de fotografía de los productos					
2. Diseño del catálogo					
3. Divulgación del catálogo					
4. Visita a otras reuniones de empresas de catálogo					
5. Incorporación de empresarias					
6. Distribución del catálogo					
7. Definición de los medios de pago					
8. Definición de las estrategias de control					
9. Diseño de estrategias de control					
10. Publicidad del servicio					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Control del Cronograma

Con la intención de realizar un control integrado de cambios, se considera oportuno hacer un ejercicio de Gestión del Valor Ganado (EVM) al culminar cada mes del cronograma y de esta manera se pueda medir el desempeño de la compañía frente a las actividades a desarrollar y el personal asignado a cada una de estas. Este estudio deberá ser llevado a cabo por la parte administrativa (jefe administrativo, asistente administrativo) y finalmente ser evaluado por el gerente general, teniendo en cuenta los siguientes estándares.

Tabla 17. Gestión del Valor Ganado (EVM).

Variación de costo (CV)	CV = EV-AC	CV < 0	¡MAL! Estamos por encima del presupuesto
		CV > 0	¡BIEN! Estamos por debajo del presupuesto
Índice de desempeño del Presupuesto (CPI)	CPI = EV/AC	CPI < 1	¡MAL! Ineficiencia en el uso de recursos
		CPI > 1	¡BIEN! Eficiencia en el uso de recursos
Valor relativo CV	CV% = CV/EV	Porcentaje que nos indica cuan excedidos o por debajo de la línea de base del presupuesto estamos.	
Variación del cronograma (SV)	SV = EV-PV	SV < 0	¡MAL! Vamos con retraso respecto a la planificación
		SV > 0	¡BIEN! Vamos por delante con respecto a la planificación
Índice de desempeño del Cronograma (SPI)	SPI = EV/PV	SPI < 1	¡MAL! Ineficiencia en el uso del tiempo
		SPI > 1	¡BIEN! Eficiencia en el uso del tiempo
Valor relativo SV	SV% = SV/PV	Porcentaje que nos indica cuanto atraso o adelanto llevamos con respecto al cronograma planeado.	

Fuente: Gladys Gbenedji, 2019

4.5. Plan de Gestión de la Calidad

Planificación de Calidad

El proceso de planificación de la calidad se va a desarrollar de la siguiente manera, contando con unas estructuras mínimas de cumplimiento:



Figura 12. Planificación de la calidad. Fuente: Elaboración propia, 2019.

De esta manera, se determina que la misión de la calidad para la Compañía CPB es mantener la calidad de sus productos desde el proceso de elaboración hasta el proceso de distribución. Esto supone una serie de adecuaciones en la experiencia de distribución por canal directo, que conserven la calidad del producto y que además generen una experiencia agradable para el cliente final, pero también para las empresarias como vendedoras de los productos. Por tal motivo, se piensa en la relación servicio/valor percibido, que considera que la CALIDAD DEL SERVICIO + VALOR PERCIBIDO = SATISFACCIÓN/INSATISFACCIÓN

Es así como se espera cumplir con unos objetivos de calidad tanto alrededor del producto como alrededor del canal de distribución de venta directa. Se espera programar reuniones en un principio diarias, luego quincenales para evaluar el desempeño que va teniendo el canal de venta directa respecto a producción, pero también respecto a la calidad del servicio percibido por los clientes a través del buzón de sugerencias.

Teniendo en cuenta estas premisas, se establecen las siguientes fases de planificación de la calidad del proyecto:

1. Identificación de los clientes (antiguos y potenciales).
2. Identificación de las necesidades de los clientes.
3. Dialogar las necesidades en reuniones programadas para pensar en acciones reales.
4. Optimizar las características del modelo de venta directa para satisfacer las necesidades, sugerencias e intereses de los clientes, y así mismo las de la Compañía CPB.
5. Optimizar el proceso de venta directa.
6. Transferir las mejoras del proceso a las fuerzas productivas de la compañía.

Adicionalmente, se propone el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad, lo que supone un ejercicio de documentación exhaustiva y trabajo mancomunado con cada una de las fuerzas de la empresa, para la definición de tareas y responsabilidades particulares que permitan asegurar que se está prestando un servicio de calidad. Esto debe llevar a los siguientes resultados: un manual de calidad; un manual de procedimientos de aseguramiento de la calidad; unas instrucciones de trabajo específicas; y finalmente, un registro de las actividades realizadas. A partir de ejercicio, la Compañía CPB debe encaminar sus esfuerzos para pedir la certificación de calidad; esto supone superar los ejercicios de auditoría necesarios para lograr dicha certificación.

A fin de fortalecer los procesos de gestión de calidad, se considera indispensable llevar a cabo un seguimiento, y para este fin se considerará la apertura de un canal de sugerencias. Este monitoreo puede ejecutarse durante un periodo de 5 meses, y resultará indispensable para conocer de primera mano la percepción sobre la calidad del servicio. Además, se propone la revisión

periódica semanal en los primeros dos meses de implementación del nuevo canal de venta, para mantener una supervisión cercana a la ejecución del proyecto.

Para hacer dicho seguimiento, se propone el desarrollo de una plantilla como la que se muestra a continuación:

Tabla 18. Plan de control de calidad de los procesos

Prototipo		Pre-lanzamiento		Producción		Pag		de		
No. De Plan de Control				Contacto clave/Teléfono		Fecha (Orig.)		Fecha (Rev.)		
No. De parte / Revisión				Equipo de trabajo		Aprobación de ingeniería del cliente (si es requerido)				
Descripción del producto				Fecha de aprobación		Aprobación de calidad del cliente (si es requerido)				
Planta			Código del proveedor	Otras aprobaciones		Fecha de otras aprobaciones				
No. Parte / Proceso	Descripción de la operación o proceso	Máquina o equipo de manufactura	Características			Clase especial de caract.	Métodos			Plan de reacción
			No.	Producto	Proceso		Especificaciones del producto o proceso	Técnicas de medición y evaluación	Muestra Ta- maño	

Fuente: Ingeniería de Automoción, 2018.

Esta plantilla deberá ser llenada por el Jefe Administrativo y el Asistente Administrativo, en coordinación con el representante de ventas y el coordinador de producción. La evaluación de los procesos se deberá presentar inicialmente cada semana, aproximadamente durante los primeros dos meses de implementación y luego cada mes. Los resultados deberán ser analizados en juntas

administrativas programadas por el Gerente General con el fin de garantizar la Gestión de Calidad del proyecto.

Control de Calidad

Finalmente, también se estipula el control de la calidad de los productos como un proceso continuo y de mejora constante, partiendo inicialmente del marco legal y normativo que se debe cumplir de acuerdo con la actividad comercial de la Compañía CPB, entre los más importantes se encuentran:

Tabla 19. Requerimientos de norma para el control de la calidad

Norma	Concepto
Resolución 002511 de Julio 11 de 1995	Por la cual se adopta el manual de normas técnicas de calidad, guías técnicas de análisis para medicamentos, materiales médicos quirúrgicos, cosméticos y productos varios.
Decreto 677 de 1995	Por el cual se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales.
Decreto 2078 de 2012	Por el cual se establece la estructura del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – IINVIMA
Resolución 1229 de 2013	Por el cual se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano
Resolución 002674 de 2013	Por la cual se establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas.

Norma	Concepto
	Artículo 12: Todas las personas que realizan actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en educación sanitaria, principios básicos de Buenas Prácticas de manufactura y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos.
Ley 1220 del 2008	Por la cual se aumentan las penas por los delitos contra la salud pública, de que trata el título XXII, capítulo I del código penal colombiano.
Informe 32 de la OMS (Resolución 3183 de 1995)	Por el cual se adoptó el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, por la cual se definen las áreas técnicas de producción de los establecimientos farmacéuticos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Así mismo, se consideran las herramientas de medición y seguimiento y medición de procesos de la ISO 9001 2015.

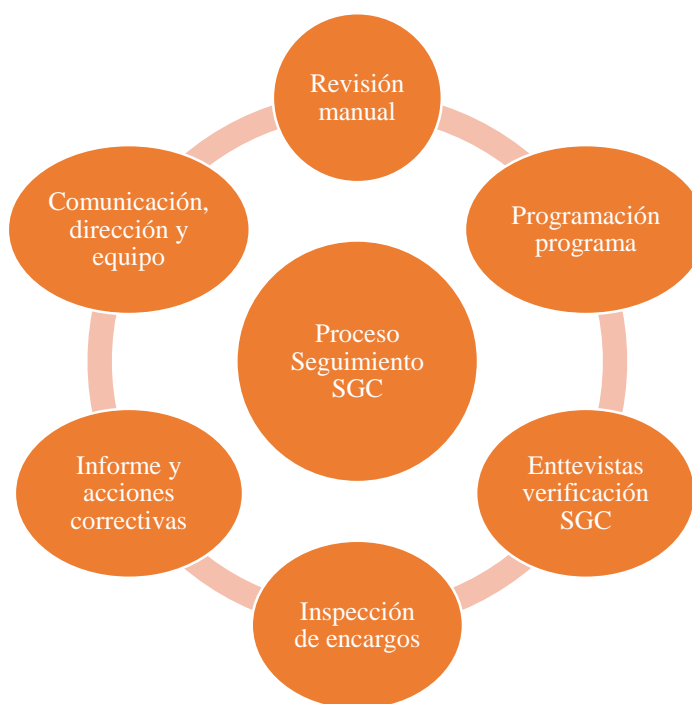


Figura 13. Proceso Seguimiento SGC. Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.6. Plan de Gestión de los Recursos

En primer lugar, respecto a los Recursos Humanos y de acuerdo con los procesos y requisitos necesarios para llevar a cabo el proyecto, se establecen los roles y las responsabilidades de los trabajadores de la Compañía CPB, así como la asignación de nuevas responsabilidades relacionadas directamente con el canal de distribución de venta directa. Actualmente, la empresa cuenta con el siguiente organigrama:

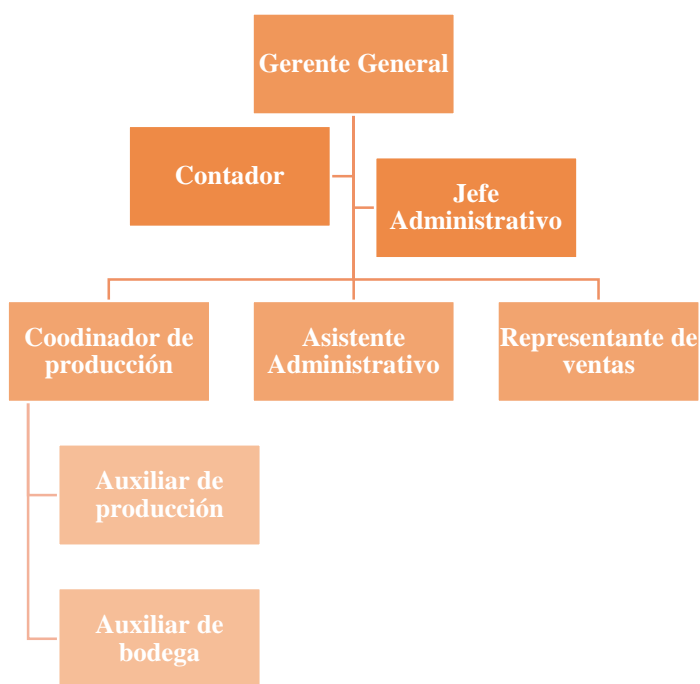


Figura 14. Organigrama CPB. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para establecer con mayor claridad cada uno de los roles y las responsabilidades, se presenta a continuación un diagrama matricial donde se estipulan las actividades y las personas encargadas de estas bajo la escala (RAM/RACI): R (responsable); A (aprueba); C (consultado); I (informado).

Tabla 20. Diagrama matricial

Actividad	Gerente General	Contador	Jefe Administrativo	Coordinador de producción	Asistente Administrativo	Representante de ventas	Auxiliar de producción	Auxiliar de Bodega	Empresarias
Contrato de un fotógrafo	A	I	C	I	R	I	I	I	I
Contrato de diseño de catálogo y publicidad	A	I	C	I	R	I	I	I	I
Divulgación del catálogo	A	I	R	I	C	R	I	I	I
Visita a otras reuniones de empresas de catálogo	A	I	I	I	C	R	I	I	X
Incorporación de empresarias	A	I	R	I	R	I	I	I	X
Distribución de los catálogos (físico y digital)	R	I	R	I	R	I	I	I	I
Definir los medios de pago.	R	C	R	I	R	I	I	I	I
Definir estrategias de fidelización	C	C	I	I	R	R	I	I	X
Diseño de estrategias de control	A	I	I	I	I	R	I	I	I
Gestión del Buzón de sugerencias y reclamos	A	I	C	I	C	R	I	I	R
Diseño de estrategias de publicidad	A	I	C	I	C	R	I	I	I
Gestionar un CRM (Customer Relationship Management) para administrar la relación cliente-empresa	A	I	C	I	C	R	I	I	I

Actividad	Gerente General	Contador	Jefe Administrativo	Coordinador de producción	Asistente Administrativo	Representante de ventas	Auxiliar de producción	Auxiliar de Bodega	Empesarias
Diseño de estrategias de fidelización	A	I	C	I	C	R	I	I	I
GESTIÓN DE LA VENTA POR CATÁLOGO									
Toma de orden de pedido	I	I	I	I	I	R	I	I	R
Verificación de las especificaciones de la orden de pedido	I	I	I	I	I	R	I	I	R
Organización y empaque del pedido	I	I	I	I	I	R	I	R	I
Envío del pedido	I	I	I	I	I	C	I	C	R
Entrega personal al cliente	I	I	I	I	I	I	I	I	R

Fuente: elaboración propia (2020)

De acuerdo con la información anterior, el Gerente General tiene la responsabilidad de aprobar cada uno de los procesos del proyecto, en la medida en la que se trata de un nuevo canal de distribución que afecta cada uno de los roles y actividades de la compañía. De igual manera, es necesario contar con la aprobación del contador, especialmente si ya se ha estipulado que se va a hacer una inversión para el proyecto.

Seguido de ellos se encuentra el Jefe Administrativo, quien es responsable tanto del coordinador de producción como del representante de ventas y el asistente administrativo. Sobre esta figura recaen grandes responsabilidades del proyecto, teniendo en cuenta que es necesario hacer adecuaciones claves y estratégicas para preparar este nuevo canal de distribución. Un papel complementario a esta responsabilidad va a desempeñar tanto el auxiliar de producción como el auxiliar de bodega, pues serán los encargados de gestionar la preparación de los pedidos. De igual manera, las empresarias cumplirán no solo una responsabilidad de entregar los pedidos, sino también de establecer una buena relación con el cliente y brindar información oportuna respecto a los productos que ofrece actualmente la compañía.

En definitiva, la Compañía CPB busca dar capacitaciones a las empresarias vinculadas, para que estas distribuyan y promocionen los productos del catálogo de manera adecuada, de tal manera que generen interés en los consumidores finales. De igual manera, se les mantendrá informada respecto a las promociones; y finalmente, a través de diferentes estrategias de fidelización, se espera mantener actividades para la integración y la motivación de las empresarias.

Plan para la Administración del Personal

Como se puede observar en el diagrama matricial de los roles y las responsabilidades, es necesario que la empresa lleve a cabo un proceso de convocatoria y vinculación de empresarias encargadas de realizar la venta por catálogo. Se espera que estas empresarias tengan además

conocimiento de la marca para dar a conocer los productos. De esta manera, la nueva incorporación de esta función estaría coordinada por el representante de ventas, quien además adquiere nuevas responsabilidades respecto al nuevo canal de distribución:

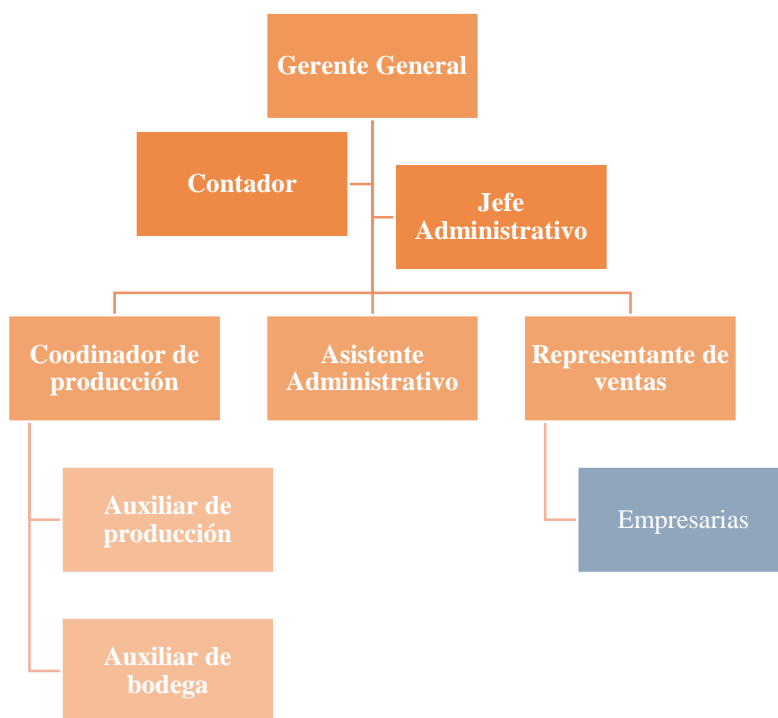


Figura 15. Reorganización cronograma CPB Fuente: Elaboración propia, 2019.

Este sería el nuevo organigrama de la empresa, del cual se añadiría la figura de las empresarias, que serán coordinadas por el Representante de ventas, que al mismo tiempo será el responsable de coordinar su proceso de vinculación. Inicialmente se planea vincular a 100 mujeres cabeza de hogar, pero en la medida en la que se consolide el canal de venta por catálogo se espera reunir a un total de 300 mujeres. Es importante mencionar que las empresarias deben estar capacitadas respecto a los beneficios de los productos de la Compañía CPB, así como los objetivos organizacionales de la marca. Este personal estará debidamente identificado en una base de datos de la empresa para tener un control de los canales de distribución abiertos.

Como se ha mencionado anteriormente, las empresarias no se van a contratar, sino que el sistema de vinculación es tercerizado; es decir que van a hacer parte de la empresa, aunque no a través de un documento de contrato. Particularmente en la etapa final de vinculación, las empresarias deberán recibir una capacitación alrededor de tópicos como el manejo del producto; el cuidado del producto durante su traslado para que no llegue deteriorado; conservación de las condiciones de luz y temperatura; cumplimiento de las normas de seguridad y tránsito; atención al cliente; manejo de los medios de pago; y conocimiento en general de la Compañía, para garantizar una experiencia completa a los clientes finales. La persona encargada de esta capacitación será el Jefe Administrativo, contando con la aprobación del Gerente General.

Plan para la Administración de Recursos Materiales

En segundo lugar, respecto al manejo de los recursos materiales, se tiene la adquisición de los siguientes elementos que son necesarios para la ejecución del proyecto de implementación del nuevo canal de venta directa. Dentro de los recursos mencionados en la Figura 15, se hace la aclaración de que se trata de materiales no inventariables, en la medida en la que su uso no requiere procesos de almacenaje o inventariado. En cambio, se trata de recursos de uso inmediato o a corto plazo.

Así, la publicidad, el catálogo, las muestras de productos y los obsequios e incentivos para las empresarias, que se presentarán en una etapa inicial y se renovarán para cada campaña. De igual manera sucederá con la fotografía del producto, que se programará de acuerdo con la adecuación que se haga por campaña del diseño del catálogo

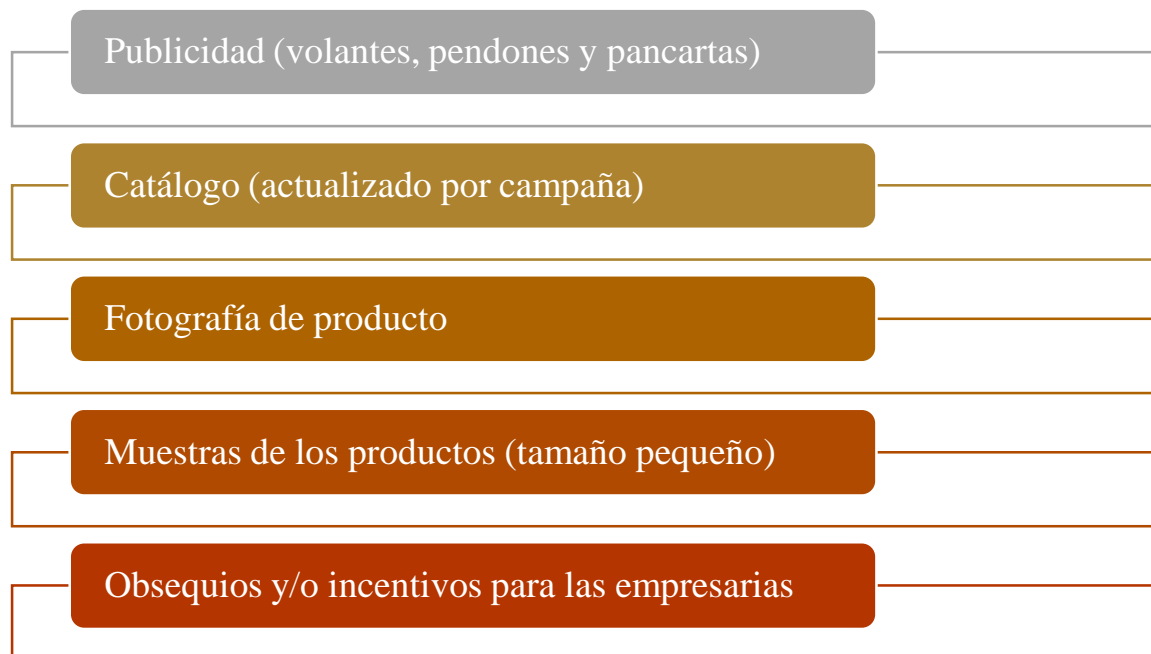


Figura 16. Recursos Materiales. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Ahora bien, respecto al manejo que se le debe dar a la gestión del proceso de adquisición de cada elemento corresponde al siguiente proceso:

- 1) Solicitud de adquisición: deberá gestionarse por el Jefe Administrativo o el Representante de Ventas y presentarse al Gerente General.
- 2) Cotización: el proceso deberá ser llevado a cabo por el Representante de Ventas y el Asistente Administrativo podrá apoyar el ejercicio. La cotización se deberá discutir con el Gerente General y el Contador.
- 3) Adquisición: se recomienda que la adquisición de los materiales lo lleve a cabo una sola persona, que podrá ser el Jefe Administrativo o el Asistente Administrativo.
- 4) Almacenamiento (si es necesario): en este caso ningún bien requiere el almacenamiento, pues como se mencionó, se trata de un uso inmediato o a corto plazo.

- 5) Distribución: el encargado de hacer la distribución de los recursos como el catálogo, las muestras de los productos y los incentivos u obsequios a las empresarias será el Jefe Administrativo, con colaboración del Representante de ventas.
- 6) Destino y responsables: los materiales serán dirigidos a las empresarias.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que debe calcularse la cantidad y la calidad de cada recurso material; las adquisiciones deben contar con las especificaciones técnicas adecuadas; se debe cumplir con la jerarquía de responsabilidades; y además, se debe prever el tiempo suficiente para su adquisición y distribución.

4.7. Plan de Gestión de la Comunicación

Para establecer el Plan de Gestión de la Comunicación, se determina en primer lugar la cantidad de canales de comunicación que son necesarios, de acuerdo con el número total de interesados en el proyecto. En este caso, los interesados en el proyecto se toman de la totalidad de trabajadores de la Compañía CPB: 10 personas.

$$(n \times (n-1)) / 2 = (10 \times (10-1)) / 2: 45 \text{ canales de comunicación}$$

Esta totalidad de canales de comunicación indican las posibilidades de interacción que se pueden dar entre los diferentes cargos que hay en la Compañía CPB. A este número de trabajadores se añaden las 300 mujeres empresarias; sin embargo, no se consideran dentro del canal de comunicación con todos los trabajadores, sino que directamente se establece un canal de comunicación exclusivo con el Representante de ventas.

Al tratarse de una cantidad amplia de canales, se piensa al mismo tiempo en una variedad considerable de los canales:

1. Interna y externa.

2. Formal e informal.
3. Vertical y horizontal.
4. Oficial y no oficial.
5. Escrita y oral.
6. Verbal y no verbal.

De esta manera, se establece que la ruta de atención de los trabajadores se da en primer lugar hacia sus compañeros, en segundo lugar, hacia su jefe inmediato, y si no se logra el propósito comunicativo, finalmente hacia el Gerente General, a través de los canales de comunicación que se hayan abierto para dicho intercambio.

Por último, se establecen los siguientes puntos de intercambio de la comunicación en la Compañía CPB, sobre los cuales el jefe Administrativo cumple un papel esencial de manejo, control y atención:

Tabla 21. Puntos de intercambio de la comunicación

Obligatorios	Informativos	De mercadotecnia
Reportes de estado del proyecto	Sesiones de reunión alrededor de los propósitos del proyecto	Juntas personales con los grupos de interés
Juntas o reuniones programadas	Sesiones para resolver dudas	Reuniones para discutir y reconocer los logros
Juntas administrativas	Reuniones de capacitación	Sesiones creativas de participación de los empleados
Reportes de trabajo	Reuniones para establecer directrices de trabajo	
Reportes de información		
Reportes financieros		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con este planteamiento, se establece la siguiente matriz de comunicaciones con directrices precisas respecto a los canales de comunicación.

Tabla 22. Matriz de comunicaciones

Información	Contenido	Formato	Nivel de detalle	Responsable	Canal	Metodología o tecnología	Frecuencia de comunicación
Reportes de estado del proyecto	Informe de seguimiento	Word - Plantilla	Alto	Jefe Administrativo	Reuniones presenciales	Plantilla	Semanal y mensualmente.
Reporte de trabajo	Documento de reporte	Word	Medio	Jefe Administrativo	Email	Documento redactado	Cada 15 días.
Reporte de información	Documento	Word	Medio	Empesarias, empleados, asistente de administración.	Email	Documento redactado	Cada 15 días.
Reporte de cambios	Informe de seguimiento	Word	Alto	Empesarias, empleados, asistente de administración.	Email	Documento redactado	Semanalmente o cada 15 días
Reporte de incidentes	Informe de seguimiento	Word	Alto	Empesarias, empleados, asistente de administración.	Email y reunión presencial	Documento redactado	Semanalmente
Informe de Gestión de la Calidad	Informe de gestión	Word – Plantilla	Alto	Jefe Administrativo	Reuniones presenciales	Plantilla	Semanalmente y luego mensualmente
Informe de avance del proyecto	Plan de Gestión del proyecto.	Word – Ficha	Medio	Jefe Administrativo	Reuniones presenciales	Ficha de trabajo	Mensualmente por 5 meses luego de su ejecución.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se sugiere además el siguiente escalonamiento para la atención de incidentes:

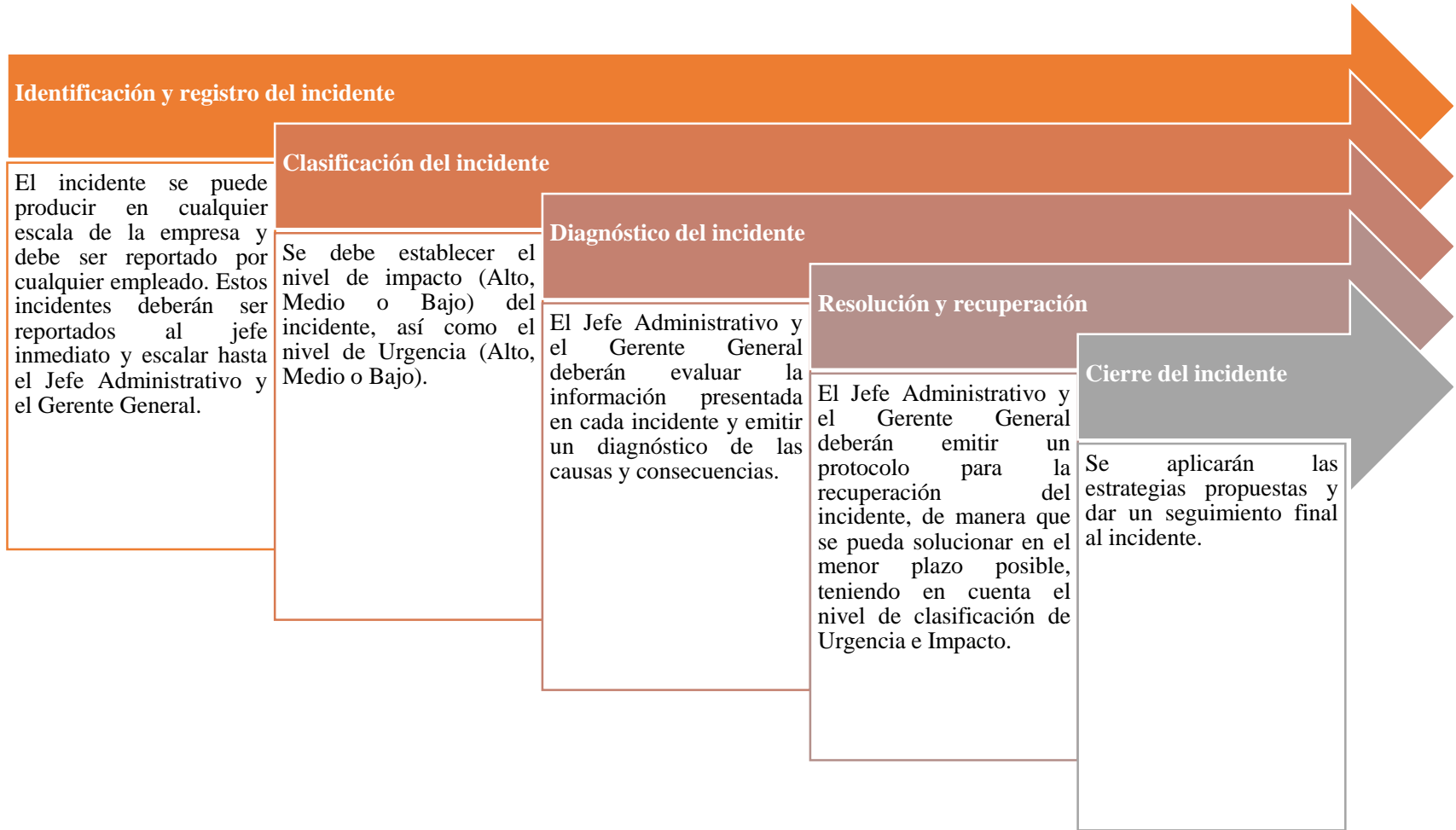


Figura 17. Escalonamiento de incidentes. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Complementario a estos canales de comunicación, también se propone el desarrollo de diferentes estrategias de fidelización y motivación dirigidas exclusivamente a las mujeres empresarias:

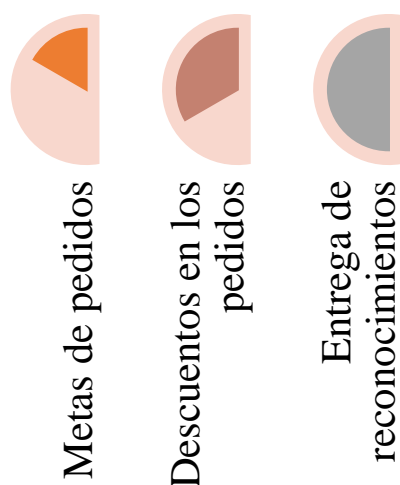


Figura 18. Estrategias de motivación y fidelización. Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con la figura presentada, a las empresarias se les presentarán unas metas de pedidos no solo para fomentar su motivación, sino también para generar mayor compromiso en las ventas del catálogo. Adicionalmente, periódicamente y de acuerdo con el coordinador de ventas se establecerán unos descuentos en los pedidos, teniendo en cuenta fechas especiales, celebraciones y festividades que se puedan aprovechar. Así mismo, se establece la entrega de reconocimientos e incentivos para las empresarias que tengan un mayor compromiso con la venta del catálogo.

4.8. Plan de Gestión de Riesgos

Para establecer una adecuada gestión de los riesgos que se pueden presentar en la ejecución de los procesos del proyecto, se va a tener en cuenta la siguiente matriz de calificación y criterios, el Modelo de Análisis de Riesgos – AMEF:

Tabla 23. Modelo de Análisis de Riesgos - AMEF

Calificación		Criterio	
Cuantitativa	Cualitativa	Efecto en el cliente	Efecto en el proceso
1	Ninguno	No hay efecto perceptible	Ligero inconveniente para la operación
2	Muy menor	Defecto notado por clientes críticos (25%)	Una parte del producto o proceso tiene que ser reprocesado
3	Menor	No se cumple con el ajuste. Defecto notado por el 50% de los clientes	Una parte del producto o proceso puede tener que ser reprocesada
4	Muy bajo	No se cumple con el ajuste. Defecto notado por el 75% de los clientes	El producto o proceso deben seleccionarse y ser reprocesados
5	Bajo	Producto con niveles de calidad o de desempeño bajos	El 100% del producto o proceso debe ser reprocesado o reparado
6	Moderado	Cliente insatisfecho	Una parte del producto o proceso tiene que
7	Alto	Cliente muy insatisfecho	El producto o proceso tienen que ser reiniciados o reparados bajo un costo y un tiempo alto
8	Muy alto	Producto inoperable o inusable	El producto o proceso debe ser descartado
9-10	Peligroso	No cumplimiento de alguna regulación gubernamental	Puede significar peligro para el operador

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Teniendo en cuenta la clasificación anterior, a continuación, se estipula el riesgo para cada uno de los procesos:

Tabla 24. Índice de riesgo para cada proceso

No.	Función del proceso	Falla potencial	Efecto potencial de la falla	Severidad (cuantitativa)
1	Contrato de un fotógrafo	Costo del servicio alto	No se consiguen buenas fotografías para llamar la atención de los clientes en el catálogo	2
2	Contrato de diseño de catálogo y publicidad	Costos altos para la maquetación Fallas en la impresión de los catálogos	Mal diseño del catálogo Copias deficientes del catálogo físico	5
3	Divulgación del catálogo	Fallas en la entrega de los catálogos (físico y/o digital)	Fallas en el cumplimiento de las campañas	7
4	Visita a otras reuniones de empresas de catálogo	Falta de asistencia en las reuniones	Bajo poder de incorporación de empresarias	3
5	Incorporación de empresarias	Falta de cumplimiento de la meta de incorporación (300 personas)	Falta de cobertura del nuevo canal de venta	6
6	Distribución de los catálogos (físico y digital)	Falta de cobertura a los clientes potenciales	Pedidos bajos	7
7	Definición de los medios de pago.	No hay alternativas de pago adecuadas	No se hace un pago oportuno del pedido	3
8	Diseño de estrategias de control	Falta de mecanismos de control de calidad	Deterioro de la calidad de prestación del nuevo canal de distribución	5

No.	Función del proceso	Falla potencial	Efecto potencial de la falla	Severidad (cuantitativa)
9	Gestión del Buzón de sugerencias y reclamos	Falta de mecanismos para conocer la opinión de los clientes	Desconocimiento de las fallas que se puedan estar cometiendo en la venta directa	6
10	Diseño de estrategias de publicidad	Publicidad poco llamativa	Desconocimiento del cliente del nuevo canal de distribución	5
11	Diseño de estrategias de fidelización	Estrategias alejadas de las necesidades e intereses de las empresarias	Empresarias insatisfechas con la compañía	3
12	Capacidad de producción	Número de pedidos que superen la capacidad de la empresa	Empresarias insatisfechas con la compañía	6
13	Tiempo de entrega de los diseño	Atraso en los tiempos de entrega	Demoras en los procesos	7

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De igual manera, se clasifican también las causas potenciales de la falla, midiendo su nivel de ocurrencia o probabilidad:

Tabla 25. Probabilidad de ocurrencia de las fallas

Cuantitativo	Probabilidad
1	Remota: falla improbable
2	
3	Baja: pocas fallas
4	
5	Moderada: fallas ocasionales
6	
7	
8	Alta: fallas frecuentes
9	
10	Muy alta: fallas persistentes

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 26. Causas potenciales de las fallas y probabilidad de ocurrencia

No. de proceso	Causas potenciales de las fallas	Ocurrencia (probabilidad)
1	No se hace un buen proceso de cotización del servicio	2
2	No se hace un buen diseño del catálogo. Diseñadores inexpertos	4
3	No se consigue una buena impresión del catálogo	2
4	No se atienden a reuniones estratégicas de gran afluencia	2
5	No hay buena publicidad o incentivo para interesar a las empresarias en la compañía	4
6	Las empresarias vinculadas no tienen buen registro de ventas	3
7	No se diseñan alternativas de pago	3
8	No se diseñan estrategias de control adecuadas	3
9	No hay un buen sistema de atención al cliente	2
10	No se contrata un diseñador (o agencia) adecuado	3
11	No se piensa en estrategias para la motivación de las empresarias	2
12	No se estima la capacidad de producción de la empresa	3
13	No se hace un seguimiento sobre los tiempos de entrega	4

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Finalmente, se calcula el número de detección, para además reconocer el control que necesita cada uno de los procesos del proyecto:

Tabla 27. Control de los procesos

Cuantitativa	Control actual del proceso	Tipos de inspección
1	Controles seguros para detectar	Prueba de error
2	Controles casi seguros para detectar	Prueba de error Medición automatizada

Cuantitativa	Control actual del proceso	Tipos de inspección
3	Controles con buena oportunidad de detectar: detección inmediata del error	Prueba de error Medición automatizada
4	Controles con buena oportunidad de detectar:	Prueba de error Medición automatizada
5	Controles que se pueden detectar: pasa o no pasa.	Medición automatizada
6	Controles que pueden detectar: puede estar apoyado en métodos estadísticos	Medición automatizada Inspección visual/manual
7	Controles con poca oportunidad de detectar	Inspección visual/manual
8	Controles con poca oportunidad de detectar: inspección visual	Inspección visual/manual
9	Controles que probablemente no detectarán: verificaciones indirectas o al azar	Inspección visual/manual
10	Certeza absoluta de no detección: no se controla, no se detecta.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 28. Índice de detección de los proceso

Número de proceso	Detección
1	2
2	2
3	1
4	2
5	1
6	1
7	1
8	2
9	2
10	1
11	1
12	1
13	1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con la información recolectada en los ítems de severidad, ocurrencia y detección, se calcula el RPN como el producto de la multiplicación de cada uno y así poder

determinar el Número de Prioridad de Riesgo – Risk Priority Number (RPN) que oscila entre 1 y 1000. Aquellos procesos con un RPN deberán ser evaluados y replanteados para que no representen un riesgo mayor en la ejecución del proyecto.

Tabla 29. RPN para cada proceso

Proceso	Severidad	Ocurrencia	Detección	RPN
Contrato de un fotógrafo	2	2	2	8
Contrato de diseño de catálogo y publicidad	5	4	2	40
Divulgación del catálogo	7	2	1	14
Visita a otras reuniones de empresas de catálogo	3	2	2	12
Incorporación de empresarias	6	4	1	24
Distribución de los catálogos (físico y digital)	7	3	1	21
Definición de los medios de pago.	3	3	1	9
Diseño de estrategias de control	5	3	2	30
Gestión del Buzón de sugerencias y reclamos	6	2	2	16
Diseño de estrategias de publicidad	5	3	1	15
Diseño de estrategias de fidelización	3	2	1	6

Proceso	Severidad	Ocurrencia	Detección	RPN
Capacidad de producción	6	3	1	10
Tiempo de entrega de los diseño	7	4	1	12

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con el análisis, se tiene que los procesos que más representan riesgos son aquellos que dependen de factores externos a la compañía, y que por lo tanto no pueden ser abarcados con mayor precisión. Sin embargo, ninguno de los procesos representa un riesgo superior al tope establecido, por lo cual no hay necesidad de replantearlos. Es necesario prestar mayor atención a aquellos con un número más alto, pero tampoco descuidar aquellos que tienen un número de riesgo menor. Es decir que se propone un ejercicio de control permanente y evaluación de los riesgos a lo largo de la implementación del nuevo canal de distribución de venta directa.

Para los riesgos detectados, se establecen las siguientes estrategias para solucionar los inconvenientes que representan para la ejecución del proyecto.

Tabla 30. Estrategias de manejo de riesgos

Riesgo	Estrategia
No se hace un buen proceso de cotización del servicio	Se harán cotizaciones con al menos 10 empresas reconocidas en el sector que presten un buen servicio de diseño y maquetación de catálogos. Se concertará una reunión para el análisis de los costos entre el Gerente General, el Jefe Administrativo y el Representante de Ventas.
No se hace un buen diseño del catálogo. Diseñadores inexpertos	Se deberá revisar el servicio que ofrece la agencia de publicidad en primer lugar, revisando trabajos anteriores y consultando con el diseñador para evitar contratiempos. El Jefe Administrativo estará al tanto de cada una de las actividades de diseño del catálogo con apoyo del Asistente Administrativo. Las estimaciones del tiempo de entrega del catálogo están por encima de la promesa de entrega del proveedor en términos de tiempo.

Riesgo	Estrategia
No se consigue una buena impresión del catálogo	La compañía deberá aprobar el diseño del catálogo antes de su impresión. De igual manera, deberá estar presente el Asistente Administrativo o Representante de ventas en el proceso para dar el visto bueno del producto final.
No se atienden a reuniones estratégicas de gran afluencia	Se hará un monitorio o seguimiento previo de las empresas que cumplen con los requisitos de ser complementaria al mercado de la compañía y ser de gran afluencia para programar las visitas estratégicas.
No hay buena publicidad o incentivo para interesar a las empresarias en la compañía	Se procurarán varios espacios y estrategias de publicidad para darle visibilidad a la compañía.
Las empresarias vinculadas no tienen buen registro de ventas	Se les plantearán diferentes estrategias de motivación como la puesta en marcha de incentivos, promociones y metas de cumplimiento para que las empresarias mantengan un buen nivel de ventas. Adicionalmente habrá un acompañamiento continuo a las empresarias.
No se diseñan alternativas de pago	En primer momento se trata de un pago en efectivo y al contado, aunque dependiendo de la aplicación del canal de venta y su productividad, se podrá pensar a largo plazo en alternativas de pago.
No se diseñan estrategias de control adecuadas	Se estipula un control semanal en los primeros dos meses y luego un control mensual por 5 meses, de manera que se puede garantizar la calidad en la ejecución del proyecto.
No hay un buen sistema de atención al cliente	El representante de ventas estará en comunicación continua con las empresarias, atendiendo sus solicitudes e inquietudes, así como las que surjan de los clientes finales.
No se contrata un diseñador (o agencia) adecuado	Se hará una revisión previa de los servicios de la agencia para calificar su calidad y descartar aquellos que no sean afines a las expectativas de la empresa.
No se piensa en estrategias para la motivación de las empresarias	Tanto el representante de ventas como el Jefe Administrativo deberán pensar en las estrategias de motivación de las empresarias para cada campaña del catálogo.
No se estima la capacidad de producción de la empresa	No se establecen metas que sobrepasan la capacidad de producción de la empresa; es decir que aquello que se ofrece en el catálogo es aquello que puede producir la empresa en los tiempos estipulados.
No se hace un seguimiento sobre los tiempos de entrega	El representante de ventas y el Jefe Administrativo deberán concretar con el área de producción los tiempos de entrega para que no sobrepasen los tiempos estipulados inicialmente.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.9. Plan de Gestión de Adquisiciones

Para la ejecución de un nuevo canal de distribución, la Compañía CPB debe tener la disposición de una serie de recursos tanto materiales como humanos. Respecto a las adquisiciones materiales, se tienen los siguientes conceptos:

- ✓ Diseño de publicidad
- ✓ Volantes
- ✓ Diseño/maquetación del catálogo
- ✓ Fotografías
- ✓ Muestras
- ✓ Obsequios
- ✓ Charlas y reuniones para motivar e incentivar a las empresarias

La compra de cada uno de estos elementos y servicios se debe dar a partir de un ejercicio de cotización, en el que se pueda escoger el mejor producto en calidad/precio del mercado y que además sea apto para cumplir las tareas que se requieren. Después de esto se hace la compra directa con el proveedor. Este ejercicio de transacción debe resultar en una factura que se añadirá a los movimientos contables de la compañía y que deberán ser vigilados por el contador.

Sin embargo, también se ha mencionado la necesidad de contar con un aproximado de 300 mujeres encargadas de la venta por catálogo, como una nueva figura dentro de la empresa. Este nuevo rol se debe dar en el margen de una logística tercerizada, que a su vez estará coordinada por el Representante de Ventas y el Jefe Administrativo. Por lo tanto, se espera hacer un ejercicio de incorporación de las mujeres empresarias, a partir de la visita a reuniones de otras empresas de venta por catálogo, donde se repartirán volantes y tarjetas corporativas para llamar el interés de las posibles colaboradoras. El Gerente General debe aprobar la vinculación de las mujeres empresarias y ejercer mecanismos de seguimiento, de acuerdo con las responsabilidades que se le asignen al

nuevo personal. El planteamiento del costo-beneficio no hace parte del alcance del proyecto; el costo beneficio se desarrollará en una fase posterior.

4.10. Plan de Gestión de los Interesados

Respecto a los interesados en el proyecto, se analiza e identifican sus necesidades, intereses y motivaciones para participar en este, con la intención de reconocer su compromiso con los objetivos de la empresa. Este apartado está relacionado con los canales de comunicación establecidos y la gestión de responsabilidades. Lo primero que se debe tener en cuenta es que los trabajadores de la Compañía CPB, manifiestan un interés notorio en lograr que el modelo de atención de la venta directa sea exitoso y que esto signifique beneficios para la empresa; sin embargo, no tienen conocimiento respecto a la gestión del proyecto, por lo cual se muestran atentos a las indicaciones de la hoja de ruta.

Se proponen unas habilidades de gestión en dos sentidos: 1) Habilidades Interpersonales, que buscan generar confianza entre los trabajadores y sus jefes inmediatos; resolver los conflictos que puedan darse a lo largo del proyecto; mantener una escucha activa y crítica de las ideas que vayan surgiendo; y finalmente superar la resistencia y el miedo al cambio. Por otro lado, se habla de Habilidades de Gestión, que se relacionan más con la oratoria y redacción de los interesados y su capacidad de presentación y negociación. Se deben generar dos tipos de salidas: un registro de incidentes y unas solicitudes de cambio, facilitadas por los canales de comunicación descritos anteriormente.

Modelo de Liderazgo

Adicionalmente, se presenta el siguiente modelo de liderazgo, compuesto de tres actividades claves.

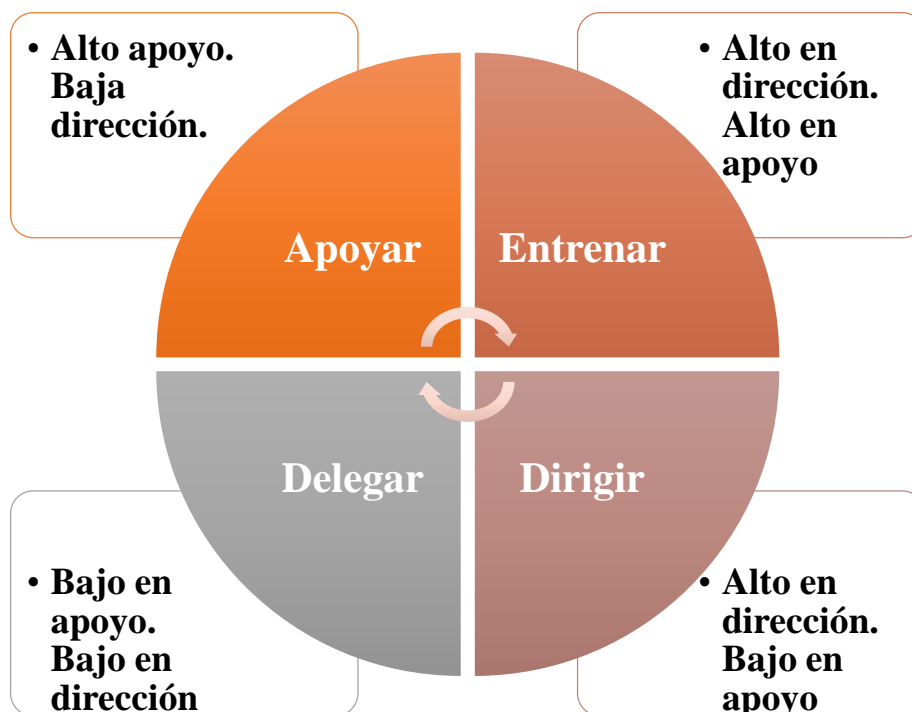


Figura 19. Modelo de liderazgo. Fuente: elaboración propia (2020)

De esta manera, se recomienda la aplicación de estos tres tipos de actividades, dependiendo de las necesidades de cada actividad. Este modelo de liderazgo se debe asumir tanto por parte del Gerente como por parte del Jefe Administrativo. Se recomienda seguir estilo de liderazgo participativo o democrático, carismático y transformacional en el que se involucren actividades como las mencionadas en la figura anterior. En definitiva, se deben proponer metas claras en equipo, de manera que se pueda llevar un control adecuado de cada rol y cada responsabilidad asignada.

Se recomienda además aplicar los siguientes cambios para consolidar el modelo de liderazgo en la aplicación de el Plan de Gestión enfocado a un nuevo canal de distribución de venta directa:

- Priorizar por parte de la entidad estudios que capaciten a sus líderes en el desarrollo de su grupo de trabajo.
- Establecer plazos y mecanismos participativos con el grupo de trabajo para la presentación y cambio de los líderes mejorando la condición en el estilo de liderazgo sostenido o a proponer.
- Promover y fortalecer mecanismos que permitan identificar líderes con las competencias necesarias en los cargos estudiados.
- Conceptualizar de una manera clara las políticas por parte de la entidad, capacitando a través de talleres a los líderes para idealizar el mejor estilo de liderazgo a proponer
- Es importante inspirar confianza y coadyuvar en los logros de los objetivos organizacionales, se debe buscar involucrar y motivar a los empleados.
- Capacitar al personal en inteligencia emocional, porque es un factor importante para dirigir tanto un área operativa como el área comercial, debido a que la mayor parte de las decisiones son influenciadas por las emociones.

4.11. Metodología de Implementación del Modelo

A partir del diagnóstico organizacional, se pudo determinar que los factores que más se debe procurar atender son aquellos que son externos a la empresa y que tienen que ver con la dinámica de la economía respecto al precio de las materias prima. Sin embargo, se pudo determinar que la empresa cuenta con un potencial importante en la medida en la que ofrece un producto novedoso cuyas características son cada vez más demandadas por los consumidores actuales: productos naturales de cuidado, libres de químicos.

Ahora bien, a partir de estos resultados de diagnóstico, respecto al Plan de Gestión de la Integración, se proponen los elementos esenciales del proyecto. Esta acta constitutiva es un elemento esencial para llevar a cabo la planeación y el seguimiento del cumplimiento de los objetivos pactados. Es importante que el Gerente lleve este documento como una hoja de ruta a través de la cual se establecen dos elementos esenciales: el cronograma y el presupuesto del Plan de Gestión del nuevo canal de atención. En primer lugar, el presupuesto deberá ser evaluado y establecido entre el Gerente, el Jefe Administrativo y el Contador. En segundo lugar, el cronograma deberá ser evaluado por el Gerente y el Jefe Administrativo, pero también deberá ser socializado con todos los trabajadores.

En segundo lugar, respecto al Plan de Gestión del Alcance, hay una estructura que se sugiere a partir de una serie de procesos: procesos estratégicos, procesos claves, procesos de apoyo y procesos de control y seguimiento. De acuerdo con el tipo de liderazgo colaborativo y transformacional, se deben crear equipos de trabajo que integren cada uno de los trabajadores de la Compañía CPB para que cada uno pueda aportar desde su propia experiencia. Aun así, hay muchas actividades y procesos que requieren de una cotización de servicios, para lo cual deberá existir un trabajo coordinado entre el gerente y el jefe administrativo, recurriendo además al Plan de Gestión de la Integración de acuerdo con el presupuesto planteado.

Respecto a la gestión del cronograma, como se estipuló dentro del plan, se establecieron una serie de recursos, una duración aproximada y el personal asignado a cada una de estas actividades. Este cronograma fue pensado para un plazo establecido de 5 meses, pensando en la capacidad de la Compañía CPB. El seguimiento de este cronograma debe hacerse de manera cercana por los líderes asignados a cada actividad, y de manera más generalizada por el Jefe Administrativo y finalmente por el Gerente.

En cuarto lugar, el Plan de Gestión de la Calidad cuenta con un proceso de planificación que deberá seguirse de manera cercana por el Gerente de la compañía. Este plan debe ser complementario a los objetivos de calidad propuestos inicialmente por la empresa, de tal manera que se pueda seguir asegurando la calidad de los productos y servicios. Precisamente al ser un nuevo canal de venta, la calidad va a estar encaminada sobre todo a la prestación de un servicio satisfactorio para los clientes. Un elemento valioso en este punto será abrir un canal de comunicación entre los clientes finales, las empresarias y la administración de la empresa. Este será un buzón de sugerencias, a través del cual se podrá documentar la experiencia de los clientes finales. Así mismo, hacer capacitaciones para que las empresarias puedan hacer un acercamiento acertado a sus posibles clientes.

En cuanto al Plan de Gestión de los Recursos, se plantearon dos elementos claves: manejo de recursos materiales y manejo de recursos humanos. Cada uno de los trabajadores tiene una tarea asignada, de manera que se debe hacer un seguimiento controlado de cada uno de los pasos del proceso de implementación del nuevo canal de distribución.

En el Plan de Gestión de la Comunicación permitió establecer varios canales de comunicación, de manera que se pueda garantizar el desarrollo adecuado del proyecto. Es importante que el Gerente actúe como líder y acompañe a cada uno de los trabajadores a partir de los objetivos establecidos. De igual manera, el Plan de Gestión de Riesgos, muestra la necesidad de que, a partir de las causas detectadas y las posibles fallas en los procesos, los líderes de las actividades procuren reducir los factores de riesgo. Es imprescindible que cada actividad corresponda a un proceso de planeación previa que prevea posibles fallas y plantee soluciones a tiempo.

Por último, respecto a la gestión de las adquisiciones, la empresa debe asumir a partir del presupuesto planeado, la responsabilidad de responder a productos y servicios de calidad, que resulten atractivos para los clientes finales. El plan de gestión de los interesados incluye un modelo de liderazgo participativo, democrático y transformacional, en el que más allá de un ejercicio de dirección autoritaria, se busca crear un espacio de trabajo colaborativo. En definitiva, la metodología de implementación debe ser asumida por el Gerente, quien debe controlar y dar seguimiento a cada uno de los procesos planteados dentro del Plan de Gestión, pero también delegar responsabilidades a las otras figuras de autoridad dentro del organigrama.

Conclusiones

1. Partiendo del diagnóstico organizacional, se encontró que la compañía cuenta con grandes fortalezas dentro de su nicho de mercado, pues ofrece una variedad de productos para el cuidado de la piel que son elaborados con productos naturales. Se determina que este tipo de productos son una tendencia de mercado cada vez más popular, lo que representa una posibilidad de crecimiento para la compañía. Sin embargo, la matriz VESTER permite identificar algunos problemas que pueden dificultar el desarrollo del proyecto, como lo es la falta de organización del personal de la empresa, así como la falta de proyectos de inversión a corto o mediano plazo y el hecho de que la empresa no cuente con un sitio de operación que sea propio. A partir de estas problemáticas se reconocen los factores sobre los cuales la empresa debe trabajar antes de gestionar su modelo de atención de venta directa. El diagnóstico fue fundamental para desarrollar todo el Plan de Gestión del Proyecto y apporto luces respecto a las capacidades operativas y funcionales de la empresa, así como sus falencias y debilidades. Estos elementos fueron tratados a lo largo del planteamiento para dar solución a cada parte del Plan de Gestión.
2. El plan de gestión de la integración arrojó elementos esenciales para la puesta en marcha del proyecto y se pudo constatar que es un requerimiento básico para poner a andar el canal de venta directa. A partir de este elemento se pudieron conocer detalles iniciales de este proyecto y encaminar el trabajo hacia los logros de los objetivos. Este primer paso permitió hacer un acercamiento formal a los requerimientos mínimos del proyecto, así como los recursos necesarios. Se puede afirmar que este paso puede revelar la macro y microestructura del

trabajo y a partir del Acta de Constitución del proyecto se puede hacer un primer planteamiento del proyecto.

3. El plan de gestión del alcance permitió detallar los requisitos y tareas sobre las cuales se fundamenta el proyecto de integración del canal de venta directa. Se pudo constatar de igual manera los procesos y las actividades que deben realizarse con la intención de llegar a objetivos concretos y realizables para la compañía. Con el alcance además también se establecieron las limitaciones del proyecto, teniendo en cuenta que el Plan de Gestión del proyecto requiere de la aplicación y la ejecución de parte de la compañía en concreto, por lo cual el desarrollo de este no está contemplado en este ejercicio investigativo. Aun así, este planteamiento es base fundamental para esclarecer lo que es loggable y lo que no.
4. Precisamente y de manera complementaria, con el Plan de Gestión del cronograma se establecieron dichos procesos y tareas puntuales en tiempos de realización concretos con un plazo máximo de instauración del canal de venta directa de 5 meses. Este tiempo fue estimado de acuerdo con las necesidades de inversión, compra de equipos, contratación de servicios y personal. De igual manera, para el control de cronograma se establecieron mecanismos de seguimiento del proyecto. En la medida en la que este plan se fue presentando, se hizo evidente la importancia que tiene establecer a partir de los procesos y sus alcances unos plazos específicos. Con esto, no solo se establecen objetivos logrables, sino también plazos concretos y específicos para cada uno.
5. Un elemento fundamental también fue el Plan de Gestión de la Calidad, que permitió pensar en varias herramientas para controlar cada uno de los procesos estipulados en el proyecto. Este rendimiento de calidad además debe obedecer a unas normas de calidad y a un marco legal

desde el cual la empresa es responsable por su actividad comercial. La calidad es un elemento imprescindible en el desarrollo del proyecto, pues se espera cumplir con unos estándares mínimos que garanticen un ejercicio óptimo.

6. En cuanto al manejo de los recursos humanos, se estableció un diagrama matricial en el cual se asignaron las responsabilidades y roles de cada uno de los miembros de la compañía. De igual manera, se considera la modificación de las responsabilidades en relación con el nuevo canal de distribución y la aparición de una nueva figura, dependiente del representante de ventas, que serán las empresarias encargadas de la venta por catálogo, pero también de dar a conocer a los clientes potenciales un poco más acerca de la marca. A la par de este plan de gestión, se estableció el manejo más adecuado de los recursos físicos o materiales, de manera que se les puede dar un manejo adecuado desde la adquisición hasta su distribución. El manejo en general de los recursos es necesario en la medida en la que ayuda a controlar la responsabilidad y las adquisiciones que deben quedar claras, de manera que la ejecución del proyecto puede funcionar a través de un trabajo en equipo complementario y participativo.
7. Teniendo en cuenta cada uno de estos roles y responsabilidades, se estipularon unos canales de comunicación mínimos para garantizar el intercambio oportuno de ideas y sugerencias de parte de cada uno de los trabajadores. Con esto, se estableció la importancia de cada uno de los roles que cumplen las personas de la empresa, y, sobre todo, la necesidad de superar los problemas de organización que fueron detectados en el diagnóstico. Así mismo, con la presentación de la matriz de comunicación y el escalamiento de los incidentes se brindan directrices más precisas para el manejo de la información verbal o escrita que requiere de un manejo jerarquizado.

8. Otro ejercicio necesario y fundamental en el proceso fue diseñar el Plan de Gestión de los Riesgos, así se pudieron identificar aquellos incidentes que se pueden presentar a lo largo de la ejecución del de cada uno de los procesos que componen el modelo de atención de venta directa. Estos riesgos fueron pensados desde un cálculo que permitió analizar que los riesgos provienen sobre todo de aspectos externos a la empresa, que requieren ser analizados a detalle para que no representen mayores problemas en el proyecto. Un ejemplo de ello es contratar buenos servicios de publicidad, y diseñar estrategias de control y seguimiento, publicidad, motivación y fidelización, para facilitar el establecimiento de la venta directa de la empresa. A través de este diagnóstico y el diseño de estrategias es posible pensar en la mitigación de los factores de riesgo que puedan afectar al proyecto.
9. El plan de adquisiciones se pensó desde dos momentos: los recursos humanos, donde se estipuló el proceso de contratación y los recursos materiales, donde se constataron las necesidades de compra del proyecto y las adecuaciones necesarias para cumplir con este nuevo servicio. Esta planeación es fundamental para establecer un presupuesto para la ejecución del proyecto y así establecer su viabilidad e inversión necesaria. Finalmente, se desarrolló la gestión de los interesados, donde se dio cuenta del compromiso que tienen los trabajadores de la Compañía CPB, a pesar de que hay poco conocimiento respecto a los planes de gestión.
10. En definitiva, se trata de un proyecto que corresponde a la capacidad de transformación y cambio de la Compañía CPB, con miras a su posible crecimiento dentro del mercado y la calidad de los servicios que ofrece. La apuesta es a lograr consolidar cada uno de los procesos y actividades propuestas a partir del trabajo comprometido de los roles y las responsabilidades asignadas para concretar el objetivo final y poder prestar un nuevo canal de distribución. De

igual manera, es importante que durante cada proceso se evalúe el desempeño de la compañía para asegurar la prestación de un servicio de calidad, que además le apuesta a fortalecer la relación entre el cliente y la empresa.

11. Un adecuado desarrollo del plan de gestión de los interesados permitió identificar el compromiso que tiene el equipo del proyecto, así como el personal que conforma la compañía CPB, entorno a la implementación de la metodología para la gestión de proyectos, a pesar del poco conocimiento que hay sobre el tema. Adicionalmente, proporcionó los mecanismos para identificar y proponer estrategias, que permitieron gestionar el involucramiento de los interesados para atender sus intereses y expectativas, fomentando de esta manera la participación activa y el apoyo permanente de los interesados, lo que facilitó el cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto.
12. Con respecto al objetivo de la metodología de implementación del Modelo sugiere un ejercicio gradual y organizado de las estrategias que se desarrollaron a través del Plan de Gestión explicitado en las secciones anteriores. En ese sentido, luego de poner en diálogo la propuesta de desarrollo del proyecto, la empresa deberá evaluar sus capacidades para cumplir con dichas estrategias en los plazos establecidos. Por tal motivo, es necesario que exista una apropiación del Plan de Gestión y que además se complemente la información que se considere pertinente, como es el caso del estudio financiero, que será fundamental establecer antes de llevar a cabo el nuevo modelo de atención de venta directa. Adicionalmente, será fundamental establecer roles y responsabilidades claras para poder establecer un trabajo en equipo que sea complementario y permita la culminación del proyecto de manera satisfactoria.

13. Como cierre a las conclusiones, se puede determinar que se cumplió con los objetivos propuestos, reconociendo sus limitaciones y alcances, en la medida en la que se formuló el Plan de Gestión, pero su implementación requiere un trabajo adicional de parte de la empresa, que, en principio, debe evaluar dicho plan para establecer unos plazos adecuados. Sin embargo, se trató de un ejercicio reflexivo y de análisis válido que permitió aplicar la teoría sobre un caso concreto real y se pudo constatar la importancia de establecer un Plan de Gestión de Proyecto ante la ampliación de un nuevo canal de venta directa en una empresa de la ciudad de Cali.
14. Adicionalmente, este trabajo es novedoso en la medida en la que se aplica la teoría del Plan de Gestión de Proyectos sobre un canal particular de venta. Esto ratifica este elemento como una herramienta clave de planeación dentro de la práctica empresarial, que puede ser aprovechada de diferentes maneras. De igual manera, se considera que se trata de un trabajo cooperativo que está acorde a los tipos de liderazgo transformacionales y cooperativos que son cada vez más comunes en la actualidad.
15. Retomando los hallazgos hechos a partir del Plan de Gestión del Proyecto para el diseño de un Modelo de Atención del Canal de Distribución de Venta Directa para la Compañía CPB, se tiene en concreto que se trata de un ejercicio que requiere el compromiso de cada uno de los miembros de la compañía, así como un acompañamiento continuo para la ejecución del proyecto. De igual manera, se destaca la importancia que tienen los procesos de planeación para cada proceso o cambio que se quiera emprender, de manera que se puede establecer una metodología adecuada de acuerdo con un diagnóstico previo y finalmente, establecer estrategias acertadas y adecuadas con el contexto.

Recomendaciones

1. En primer lugar, respecto a la empresa, se constató la importancia de trabajar en primer lugar sobre las falencias de la empresa para poder asumir un nuevo reto, como lo es la puesta en marcha de un nuevo canal de distribución. Esto es, que es necesario partir de un diagnóstico interno para asumir nuevos retos, pues la empresa debe contar con todos los recursos (humanos y materiales) para concretar los objetivos que se propone.
2. Una vez se ha logrado trabajar sobre estas deficiencias, la empresa se puede plantear un ejercicio de transformación a partir de los objetivos que se proponga y a su capacidad de asumirlos. Esto es importante en la medida en la que la empresa debe hacer un estudio de sus recursos y así poder establecer sus capacidades. No se pueden plantear objetivos que sean imposibles de lograr, o que representen una mayor cantidad de riesgos que de beneficios. En ese sentido, también es importante contar con el trabajo consciente y participativo de cada uno de los miembros de la compañía, para tomar en cuenta los aportes que se pueden hacer desde cada área de especialidad. Esta es una recomendación tanto para las empresas que estén en una situación similar, como para cualquier tipo de ejercicio de planeación de proyectos.
3. Por otro lado, la empresa debe limitar los riesgos que se presentan a nivel exterior, sobre los cuales no tiene una injerencia mayor, con el objetivo de poder asumir un cambio de manera responsable. Como se pudo observar, hay una serie de herramientas y metodologías que le permiten a las empresas calcular diferentes mediciones alrededor del riesgo y trabajar sobre los aspectos más críticos. Ampliando esta idea, se puede encontrar mucha información al respecto de la planeación de proyectos y de esta manera trabajar sobre cada uno de los ítems para minimizar las posibilidades de fracaso.

4. Es importante mirar de manera crítica los avances y las capacidades de la empresa, para no incurrir con problemáticas que puedan significar grandes pérdidas. El mercado y así la economía se mueven constantemente y por lo tanto las empresas deben apostarle a prestar servicios y productos de calidad, promoviendo la innovación constante. Esta recomendación puede ser aplicada a cualquier empresa que tenga la intención de ampliar su portafolio de productos y servicios. Las empresas que quieran establecer cambios para innovar deben entender que se trata de un proceso minucioso que se debe trabajar como tal y asumir una serie de riesgos, pero también de responsabilidades.
5. Se sugiere entonces la aplicación de la metodología de buenas prácticas del PMI para la planeación de proyectos en pequeñas, medianas y grandes empresas, pues la metodología de gestión de proyectos se consolida como una herramienta valiosa en el mundo empresarial, pues permite controlar los proyectos desde su inicio, su planificación, su ejecución, el control y monitoreo y su cierre. Al mismo tiempo acerca la planeación hacia elementos fundamentales como la integración, el alcance, el tiempo, los costos, la calidad, los recursos humanos, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones y los *stakeholders*. De esta manera, con la Compañía CPB se pudo llevar a cabo una planeación consciente de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas hasta sus posibilidades de crecimiento con un nuevo canal de distribución.
6. El presente proyecto permitió visualizar la teoría en un ejercicio práctico de la vida real desde el cual se pueden implementar las herramientas y los mecanismos necesarios para concretar la planeación de proyectos. Por tal motivo, esta recomendación va dirigida a todo el personal que esté interesado en emprender un proyecto de gestión, pues a partir de este ejercicio no

solo se puede aprender más, sino también pensar de manera estratégica desde la capacidad de la empresa, en la manera de superar las dificultades que se puedan presentar. Sería valioso además rescatar el hecho de que este tipo de planeación debe darse como un ejercicio multidisciplinar, desde el cual cada área puede aportar un conocimiento específico.

Referencias

- Acosta, B. y. (2014). Buenas practicas de sostenibilidad financiera. *MAP*.
- Andrea, P., Cardona Duque, P. A., & Victoria Satizabal, D. F. (04 de 2011). Estrategia de Canales de Distribución en la Prestación de Servicios Tecnológicos para Pymes. *Estrategia de Canales de Distribución en la Prestación de Servicios Tecnológicos para Pymes*. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66924/1/estrategia_canales_distribucion.pdf
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme. Obtenido de <https://es.slideshare.net/vcorreabalza/fidias-g-arias-el-proyecto-de-investigacin-5ta-edicin-edicin-edicin>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica 6 edición*. Caracas: Episteme, C.A.
- Arias, J. A. (2015). ORTODOXIA Y FISURAS EN EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTUDIOS. *Revista Med vol 23*, 40.
- Asoc. Ecuatoriana de venta directa. (2016). *Historia de la Venta Directa*.
- Calderon, D. H. (2011). *Fuentes de información*. OPS/OMS.
- CCB Camara de comercio de Bogota. (08 de 2017). *Cluster de cosmeticos*. Obtenido de Productos Naturales: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2017/Agosto/Productos-Naturales>
- Cesar, H. (02 de 05 de 2019). Recolección de información de la compañía CPB. (M. C. Uribe, Entrevistador)

Conexiónesan. (31 de 08 de 2016). *Conexiónesan*. Obtenido de Las diez areas del conocimiento segun el PMI: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/las-diez-areas-de-conocimiento-segun-el-pmi/>

David Urbano, n. T. (2008). *Invitación al emprendimiento*. Barcelona: UOC.

ESAN, U. (25 de 10 de 2016). *Conexiónesan*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-ciclo-de-vida-del-proyecto/>

Escuela Europea de Excelencia. (2020). *Los 10 estilos de liderazgo más utilizados*. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/>

G., C. G. (Octubre de 2015). La venta directa crece 10% y mueve negocios por \$6 billones. *Diario Portafolio*.

García, J. (01 de Febrero de 2016). *ainia*. Obtenido de ainia: <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-cosmetica-natural-sostenible/>

idconline. (13 de 8 de 2013). *idconline*. Obtenido de idconline: <https://idconline.mx/laboral/2013/08/07/10-estilos-de-liderazgo-en-las-empresas>

Instituto Europeo de posgrado. (2008). *Canales de distribución*. Obtenido de <https://www.iep-edu.com.co/canales-de-distribucion/>

Jiménez, S. M. (2012). *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: ESIC.

Lledó, P. (2017). *Como Aprobar El Examen PMP Sin Morir En El Intento*. USA.

Malacara, N. (27 de 02 de 2015). *InformaBTL*. Obtenido de InformaBTL: <https://www.informabl.com/5-tips-para-aumentar-la-demanda-de-los-productos/>

- Miranda, S. V. (17 de 07 de 2015). *Vinculando*. Obtenido de Vinculando:
<http://vinculando.org/sociedadcivil/sustentabilidad-financiera-organizaciones-desarrollo.html>
- Ongallo, C. (2013). *El libro de la venta directa*. Madrid: Diaz de Santos.
- Palencia, M. L. (2013). *Metodología de la investigación*. Bogota: UNAD.
- PMI. (2017). *Guia de los fundamentos para la dirección de proyectos Sexta edición*. Pensilvania.
- PMI. (2017). *Guia de los fundamentos para la dirección de proyectos Sexta edición*. Pensilvania.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas. *Harvard Business Review*, 1.
- Posgrados, I. E. (2018). *Canales de distribución*. Obtenido de <https://www.iep-edu.com.co/canales-de-distribucion/>
- Posgrados, I. E. (2018). *Canales de distribución*. Obtenido de <https://www.iep-edu.com.co/canales-de-distribucion/>
- posgrados, U. E. (2018). *Noticias Universidad Europea de posgrados*. Obtenido de <https://www.iep-edu.com.co/canales-de-distribucion/>
- Revista Semana. (28 de Mayo de 2017). *Semana.com*. Obtenido de <http://www.semana.com/economia/articulo/tiendas-de-descuento-en-colombia/512954>
- Sanchez, D. I. (2009). *ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES*. Cali: Universidad del Valle.
- Toranzost, L. V. (2001). *Evaluación de proyectos marco metodológico*. Organización de estados IberoAmericanos para la educación la ciencia y la cultura O.I.E.
- Universidad De Alcala. (2014). *Executive Master In Project Management*. Obtenido de <http://www.uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-ii-certificacion-pmp-pmi/gestion-de-las-comunicaciones-del-proyecto-pmp-pmi/>

Universidad Fermin Toro. (2018). Tipos de investigación. *Tu revista de metodologia*, 17.

Vargas, G. V. (19 de 9 de 2015). *puromarketing*. Obtenido de <http://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com.co/2015/09/estrategias-de-distribucion-plaza-en-la.html>

Anexos

Anexo 1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
29 Julio de 2019	Plan de Gestión de Proyecto para el diseño del Modelo de atención del canal de distribución Venta Directa para la compañía CPB en la ciudad de Cali
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Areas de Conocimiento: Integración, alcance, cronograma, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. Grupos de Procesos: Iniciación, planificación,	Comercial / productos para el Cuidado personal para Infantes
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
29 de Julio 2019	19 de Febrero 2020
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General</p> <p>Elaborar el Plan de Gestión del Proyecto “Diseño del Modelo de Atención del canal de distribución venta directa para incrementar la demanda de productos para infantes, de la compañía CPB, mediante el uso de las buenas prácticas del PMI, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la compañía CPB.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual, para efectos de terminar la brecha en contraposición con el Modelo Deseado 2. Elaborar el plan de gestión de la integración del proyecto para definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto 3. Estructurar el plan de gestión del alcance para identificar cuáles entregables requiere el proyecto 4. Realizar el plan de gestión del cronograma para constituir la documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto n los tiempos establecidos. 	

5. Establecer el plan de gestión de calidad para identificar los requisitos y/o estándares de calidad que exige el proyecto y sus entregables
6. Elaborar el plan de gestión de recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto.
7. Desarrollar el plan de gestión de comunicación para determinar y facilitar el uso adecuado de los medios de contacto y documentos del proyecto.
8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para identificar y gestionar los posibles riesgos que puedan presentarse durante el proyecto
9. Definir el plan de gestión de adquisiciones para documentar las decisiones en torno a las adquisiciones que requiere el proyecto, definir el enfoque e identificar los posibles proveedores.
10. Estructurar el plan de gestión de los interesados para desarrollar las estrategias de gestión que se requieren para obtener la participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, analizando sus necesidades, intereses y posible impacto en el éxito del proyecto.
11. Definir la Metodología de Implementación del Modelo de Atención plasmado para consolidar la propuesta de gestión del proyecto.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La compañía CPB, es una empresa joven, con operaciones en el valle del Cauca (Colombia), que incursiona en el sector del cuidado personal para infantes. CPB ha tenido un crecimiento interesante desde su creación, soportado en el canal de distribución tradicional, donde está concentrado el 100% de sus ventas. Los propietarios una pareja de esposos están satisfechos con los resultados obtenidos, sin embargo, han identificado que la generación de ingresos de CPB depende de manera absoluta del canal de distribución tradicional, determinando este hecho como un factor de alto riesgo, ya que cualquier evento externo que impacte el único canal de distribución que genera ingresos y utilidades a la compañía CPB podría afectar negativamente la sostenibilidad del negocio

El propósito de este proyecto es proponer a CPB el Plan de Gestión del Proyecto para diseñar el Modelo de atención del canal Venta Directa, cuyos beneficios son los siguientes:

- Permitirá a CPB disminuir la dependencia del canal de distribución Tradicional.
- Facilitará el diseño del canal venta directa
- Contribuirá a la sostenibilidad del negocio a través de nuevos ingresos
- Generará eficiencias en la capacidad instalada y su parte operativa.
- Permitirá el ingreso de más clientes

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto		
<p>El producto final es un documento con el Plan de Gestión del Proyecto para diseñar el Modelo de atención del canal Venta Directa. Los entregables que lo conforman son los planes de gestión de las 10 áreas de conocimiento que tiene como fin el diseño del modelo propuesto. Teniendo en cuenta lo anterior se cuenta con la línea base del alcance, del tiempo y del costo del proyecto, de igual manera tendrá el plan de gestión de Calidad, gestión de Recursos, Gestión de comunicaciones, gestión de riesgos, gestión de adquisiciones y el plan de gestión de los interesados del proyecto; todos estos estarán incorporados en un solo documento.</p>		
Supuestos		
<p>La información del proyecto será suministrada por fuentes internas confiables que pertenecen a la compañía Se cuenta con acceso ilimitado a la información que se requiera para la elaboración del Plan de gestión del proyecto 3 funcionarios de la compañía CPB participaran en el proyecto Las decisiones en torno al proyecto serán ágiles debido a la estructura plana de la compañía CPB</p>		
Restricciones		
<p>La compañía no cuenta con recursos económicos para la elaboración del PFG El PFG debe realizarse en un tiempo no mayor a 6 meses. El personal de la compañía no tiene experiencia en la elaboración ni metodología de este tipo de proyectos. Se tendrá que levantar información e investigar.</p>		
Identificación riesgos		
<p>Si la información que se requiere para el PFG no es adecuada para la elaboración del plan se puede impactar la calidad y el plazo para la elaboración del PFG. Si el recurso humano que se asignó al proyecto no cumple con el tiempo que requiere el proyecto no se cumpliría con los entregables del cronograma Si el documento PFG es muy complejo y extenso puede afectar la ejecución del mismo por el poco conocimiento que poseen los patrocinadores</p>		
Presupuesto		
<p>No se destina recurso económico para la elaboración del PFG</p>		
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Construcción Charter y EDT del PFG	29 de Julio	4 de Agosto
Construcción de la introducción y cronograma del PFG	5 de Agosto	11 de Agosto
Documento marco Teórico	12 de Agosto	18 de Agosto
Documento marco metodológico	19 de Agosto	25 de Agosto

Resumen ejecutivo, Bibliografía PFG	26 de Agosto	1 de Septiembre
Documento Integrado	26 de Agosto	1 de Septiembre
Aprobación SG	2 de Septiembre	8 de Septiembre
Asignación de Tutor y comunicación	14 de Octubre	16 de Octubre
Desarrollar PFG – Plan de gestión de la integración	24 de Octubre	30 de Octubre
Desarrollar PFG – Plan de gestión del alcance	31 de Octubre	6 de Noviembre
Desarrollar PFG – Plan de gestión del Cronograma	7 de Noviembre	13 de Noviembre
Desarrollar PFG – Plan de gestión de los Costos	14 de Noviembre	20 de Noviembre
Desarrollar PFG – Plan de gestión de Calidad	21 de Noviembre	27 de Noviembre
Desarrollar PFG – Plan de gestión de Recursos.	28 de Noviembre	4 de Diciembre
Desarrollar PFG – Plan de gestión de Comunicaciones	5 de Diciembre	11 de Diciembre
Desarrollar PFG – Plan de gestión de Riesgos	12 de Diciembre	18 de Diciembre
Desarrollar PFG – Plan de gestión de Adquisiciones	13 de Enero 2020	17 de Enero 2020
Desarrollar PFG – Plan de gestión de interesados	20 de Enero 2020	24 de Enero 2020
Aprobación Tutor	27 de Enero 2020	27 de Enero 2020
Revisión del PFG por parte de los lectores	27 de enero	17 de Febrero
Tutoría de ajustes	18 de Febrero 2020	17 de Marzo 2020
Evaluación	18 de Marzo 2020	25 de Marzo 2020

Información histórica relevante

La compañía CPB S.A.S es una microempresa con 2 años de funcionamiento con presencia en el departamento del valle del Cauca, que tiene como actividad la fabricación y distribución de productos naturales para el cuidado personal de Infantes. Esta es una categoría de producto con importantes índices de crecimiento en el país, teniendo en cuenta la gran aceptación que tienen los productos naturales, los cuales se han presentado por una creciente demanda.

La compañía es de propiedad familiar, específicamente 2 esposos visionarios, cuyos recursos son propios y ven en el emprendimiento una manera de construir un mejor futuro. La planta se

encuentra ubicada en Santiago de Cali, Capital del departamento del valle del Cauca, la cual tiene un bajo nivel tecnológico, pero tienen como objetivo a mediano plazo, automatizar varios de sus procesos productivos para poder atender la demanda actual. Cuentan con 10 referencias de producto, de la cual la más importante es la crema anti pañalitis. La marca estrella es Personal Care, la cual va dirigido a compradores de todos los estratos socioeconómicos. el 100% de la venta se realiza a través del canal tradicional en negocios como tiendas y droguerías, los cuales ofrecen una serie de ventajas en cuanto a condiciones comerciales se refiere, como es el pago de contado y una alta rotación que permite mantener un adecuado flujo de caja.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

- Gerencia de CPB

Involucrados indirectos:

- Camara de Comercio
- Fenalco
- Proveedores de materias primas e insumos
- Madres comunitarias
- Distribuidores
- Policia metropolitana

Director de proyecto:
Milton Cesar Uribe Amezquita

Firma:

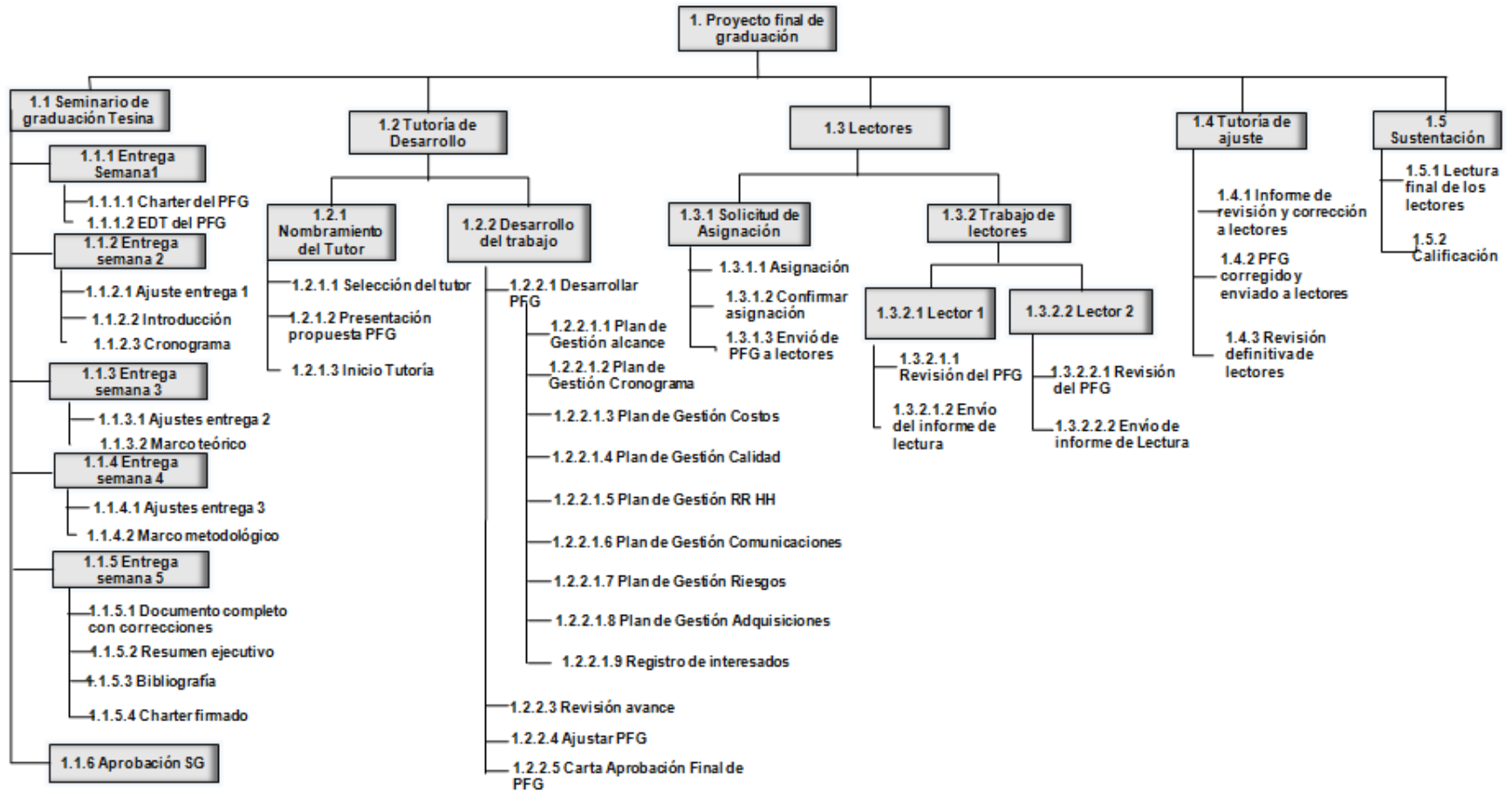


Autorización de:

Firma:

Alvaro Mata

Anexo 2. EDT del PFG



Anexo 3. CRONOGRAMA del PFG

