

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)**

**PLAN DE MEJORA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS COMERCIALES,
UTILIZANDO COMO BASE FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS
RECONOCIDOS COMO BUENAS PRACTICAS, EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA
EMPRESA NESTLÉ.**

JOSE PABLO BENAVIDES CASTRO

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

San José, Costa Rica

Mayo 2022

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

Carlos Castro Torres

NOMBRE DEL TUTOR O TUTORA

Cynthia Bolaños Quesada

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.1

Yorleny Hidalgo Morales

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.2

José Pablo Benavides Castro

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

I. DEDICATORIA

A mi familia:

Especialmente a mi esposa Lisseth y a mi hijo José Ignacio, por estar a mi lado apoyándome durante todo el tiempo de realización de mi maestría.

A mis padres Lorena y Franco quienes siempre me apoyaron y siempre me inculcaron que uno puede salir adelante a pesar de todas las adversidades.

Hoy puedo decir, esto se logró en equipo.

II. AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la sabiduría, capacidad y la salud para poder desarrollar este proyecto y poder salir adelante.

Agradezco a mi familia quienes me impulsan a ser mejor cada día, a Lisseth y José Ignacio por su amor, por acompañarme durante este proceso.

A mis hermanos Melissa y Franco, por sus muestras de apoyo durante el proceso de estudio.

A mis compañeros de estudio Oscar Chavarria, Byron Vallecillo, Marvin Sandí y Mario, quienes desde un inicio mostraron sus ganas de salir adelante en equipo, con un mismo objetivo.

A mis profesores, lectores y director de proyecto final de graduación, por su aporte al desarrollo del conocimiento estimado en este proyecto.

III. RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una guía de para la elaboración de proyectos comerciales, utilizando como base metodologías híbridas o ágiles, en el área comercial de una empresa de consumo masivo.

El área comercial es una de las más importantes en la estructura de una organización, pues es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, es decir, son la fuente principal de ingresos. Actualmente en la empresa donde se desarrolla este trabajo, la ejecución de los proyectos se da por asignación de responsables, basándose en la experiencia del personal, su rol dentro de la empresa o su relación con el mismo, sin embargo, la forma en que se desarrollan estos proyectos puede cambiar de un colaborador a otro, esto se puede dar por la falta de procedimientos claros o estándares. Adicional a la forma en que se gestionan los proyectos en esta empresa, pueden carecer de: objetivos claros, identificación de los interesados, una buena planificación, un seguimiento y control adecuado, administración correcta de los riesgos, procedimiento correcto para la gestión de cambio o una buena comunicación.

El tener una guía clara, estándar, que tome en cuentas las tendencias actualizadas en temas de proyectos puede ayudar a utilizar prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras, emergentes para la gestión de proyectos.

Palabras claves: falta de procedimientos, objetivos claros, interesados, planificación, seguimiento, control, riesgos y comunicación.

➤ ABSTRACT

The following job is about “Developing a guide for the elaboration of commercial projects, using hybrid or agile methodologies at Nestle’s commercial area”.

The commercial area is one of the most important parts of an organization, it is responsible of procuring client’s relationships and meeting sales objectives, in other words, it is the main source of income. Currently for this company the execution of these projects is done by assigning a responsible based on personal experience, role within the company or relationship with the company, however, the way these projects are developed can vary depending on the employee, this may be because of unclear procedures or standards. In addition to the way in which projects are managed in this company, they lacks of: objectives, identification of stakeholders, good planning, adequate monitoring and control, correct risk management, correct procedure for change management or good communication.

Having clear guidelines and standards that take into account current trends on project management topics can help make use of traditional, validated and highly used processes and combine them with more innovative processes on project.

Key words: lack of procedures, clear objectives, stakeholders, planning, monitoring, control, risks, and communication.

Contenido

I.	DEDICATORIA.....	3
II.	AGRADECIMIENTOS.....	4
III.	RESUMEN.....	5
➤	ABSTRACT	5
IV.	RESUMEN EJECUTIVO.....	14
1.	INTRODUCCIÓN.....	16
1.1.	Antecedentes.....	17
➤	1.2 Problemática.....	20
➤	1.3 Justificación del proyecto	22
➤	1.4 Objetivos.....	23
➤	1.4.1 Objetivo general.....	23
➤	1.4.2 Objetivos específicos	23
II.	MARCO TEÓRICO	24
2.1	Marco institucional	24

2.1.1 Antecedentes de la institución.....	24
➤ 2.1.2 Misión y visión.....	26
➤ 2.1.3 Estructura organizativa.	27
➤ 2.1.4 Productos que ofrece.....	29
➤ 2.2 Proyecto	30
➤ 2.3 Administración de Proyectos.....	32
➤ 2.4 Ciclo de vida de un proyecto.....	33
➤ 2.5 Procesos en la Administración de Proyectos.	36
➤ 2.6 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos	38
➤ 2.7 Diagrama de procesos.....	45
➤ 2.8 Teorías ágiles y adaptativas.....	46
➤ 2.9 Desarrollo Sostenible.....	47
3 MARCO METODOLÓGICO.....	49
➤ Fuentes de información	49
➤ Métodos de Investigación	52
3.5 Herramientas.....	55
3.6 Supuestos y restricciones.....	57
3.7 Entregables.....	58

4	DESARROLLO.....	60
➤	4.1 Describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales.	60
➤	4.2 Efectuar un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé y los procesos resumidos en la guía del PMBOK, para identificar las diferencias existentes.	78
➤	4.3 Identificar los procesos que se puedan incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente.....	108
➤	4.4 Formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección proyectos reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión anual	113
➤	4.10. PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	135
	CONCLUSIONES.....	140
4	RECOMENDACIONES	143
➤	Anexos.....	146
3.6.1	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	146
3.6.2	Anexo 2: EDT del PFG	157
3.6.3	Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	158
3.6.4	Anexo 4: Otros.....	159

2. Línea Base de Calidad (factores y métricas).....169

➤ **Lista de Figuras**

Figura 1. Estructura Organizativa	27
Figura 2. Ejemplo de ciclo de vida predictivo vs adaptativo	36
Figura 3. Grupos de Procesos	38
Figura 4. Organigrama Costa Rica	61
Figura 5. Relación entre Grupos de Procesos en Fases Continuas	109
Figura 6. Ciclos de vida de los proyectos.....	¡Error! Marcador no definido.



➤ **Lista de Tablas**

Tabla 1. Fuentes de información, primaria y secundaria.....	51
Tabla 2. Metodología de investigación utilizada.....	54
Tabla 3. Herramientas Utilizadas	56
Tabla 4. Entregables.....	59
Tabla 5. Cuadro comparativo de canales de venta	63
Tabla 6. Matriz FODA Gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé.....	71
Tabla 7. Cuadro comparativo de procesos. Gestión de la integración del Proyecto	80
Tabla 8. Cuadro comparativo de procesos. Gestión del alcance del proyecto	84
Tabla 9. Cuadro comparativo de procesos. Gestión del cronograma del proyecto.....	88
Tabla 10. Cuadro comparativo de procesos. Gestión de los costos del proyecto	92
Tabla 11. Cuadro comparativo de procesos. Gestión de los recursos del proyecto	95
Tabla 12. Cuadro comparativo de procesos. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.....	98
Tabla 13. Cuadro comparativo de procesos. Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	100
Tabla 14. Cuadro comparativo de procesos. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	104
Tabla 15. Cuadro comparativo de procesos. Gestión de los Interesados del Proyecto	106
Tabla 16. Cuadro Grupos de Procesos Comerciales Nestlé	110

➤ **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1. Diagrama de proceso - Definición de oportunidades.....	66
Ilustración 2. Diagrama de Flujo - Creación de un producto nuevo	68
Ilustración 3. EDT Plan de Implementación	136

➤ **ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES**

CCSD: Consumidores, Desarrollo de canales de ventas

CPW: Categoría Cereales de desayuno

DSD: Entrega de ventas directas

KAM: Gerente de cuentas claves

KPI: Indicador clave de rendimiento

MATERIAL POP: Material de Punto de venta

Mancom: Comité de gestión

NCBP: Principios de Negocio Corporativo de Nestlé

NQS: Sistema de Calidad Nestlé

ROI: Retorno de inversión

SOM: Participación de Mercado

SKU: Unidad de mantenimiento de existenciasSAP: Aplicación y productos del sistema

SBU: Unidad Estratégica de Negocio

IV. RESUMEN EJECUTIVO

Nestlé se ha esforzado por construir una empresa basada en sólidos valores y principios humanos, los que siguen siendo la base que ha convertido a la compañía en el mayor grupo mundial de la alimentación. Estos principios consideran fundamental la generación de valor sustentable a largo plazo para todos los grupos y comunidades que se vinculan a la compañía

Asimismo, Nestlé considera al consumidor como el centro y foco de todo su accionar. La calidad y excelencia en todos los productos y procesos de la compañía, así como el profesionalismo y la actitud responsable de sus colaboradores son también fundamentos sólidos sobre los que Nestlé nació y sigue creciendo hasta el presente. Hoy Nestlé es líder mundial de la industria alimenticia y sus productos son inseparables de la vida cotidiana de tantos hogares que los eligen por su tradicional calidad y poder de innovación. Son estos los valores que guían el proceso hacia la consolidación de Nestlé como la empresa más respetada y confiable en materia de nutrición, salud y bienestar.

El área comercial es una de las más importantes en la estructura de una organización, pues es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, es decir, son la fuente principal de ingresos. En la empresa Nestlé el departamento comercial, es el responsable del correcto desarrollo de las marcas representadas por la empresa, marcas de gran relevancia a nivel mundial, las cuales disponen de grandes presupuestos para inversión en la búsqueda de sus objetivos.

La indagación por lograr sus metas lleva a este departamento a estar constantemente desarrollando proyectos, que son pequeños por sus acciones a desarrollar y nivel de dificultad, pero con inversiones importantes a nivel de presupuesto, recursos que en la suma total de un año terminan siendo montos importantes.

Actualmente para Nestlé Costa Rica, la ejecución de estos proyectos se da por asignación de responsables, basándose en la experiencia del personal, su rol dentro de la empresa o su relación con el mismo, sin embargo, la forma en que se desarrollan estos proyectos puede cambiar de un colaborador a otro, esto se puede dar por la falta de procedimientos claros o estándares, también se da porque las personas han cambiado de posiciones, lo que lleva a que los nuevos ingresos vayan perdiendo las buenas prácticas y en la mayoría de los casos no se encuentran alineados a las mejores prácticas de proyectos que se utilizan en la actualidad. El principal problema radica en que se carece o en algunos casos se omite, por falta de tiempo, una estructura de gestión proyectos que permita entender cuáles son los: objetivos claros, identificación de los interesados, una buena planificación, un seguimiento y control adecuado, administración correcta de los riesgos, procedimiento correcto para la gestión de cambio o una buena comunicación. Esto se da, porque la mayoría de los casos, el desarrollo de proyectos se han ido desarrollando con base a prácticas comerciales, experiencia y estandarización, usados en diferentes regiones donde la empresa opera, y que en el caso de Costa Rica se han adecuados a las necesidades de los países centroamericanos, sin embargo no se han tomado en cuenta prácticas reconocidas como las que se mencionan en el PMBOK de PMI.

Es claro que el mercado de consumo masivo esta saturado de competencias, con diferentes roles (precio, calidad, funcionalidad) y para poder ser competitivos se debe buscar la mejor manera de atraer a los clientes – este es el objetivo de la inversión comercial y de los proyectos comerciales - por lo que este dinero debe ser optimizado, para poder maximizar los beneficios, ser competitivos, cumplir con los parámetros de funcionabilidad y sostenibilidad.

En Nestlé Costa Rica no existe una guía de como generar proyectos de inversión en el área comercial, para planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar los proyectos comerciales, que permita aplicar las mejores prácticas en los proyectos actuales.

Desarrollar un plan de mejora para la gestión de proyectos comerciales, utilizando como base fundamentos para la dirección de proyectos reconocidos como buenas prácticas, que posibilite replicar de manera sencilla a todos los proyectos que está área desarrolle, para que genere valor a la empresa.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar un plan de mejora para la elaboración de proyectos comerciales, utilizando como base fundamentos para la dirección de proyectos reconocidos como buenas prácticas, que posibilite replicar de manera sencilla a todos los proyectos que está área desarrolle, para que genere valor a la empresa. Los objetivos específicos de este proyecto fueron: describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales, efectuar un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé y los procesos resumidos en la guía del PMBOK sexta edición, para identificar las diferencias existentes, además identificar los procesos que se pueden incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente, también desarrollar un plan de mejora para la gestión de proyectos comerciales, utilizando como base fundamentos para la dirección de proyectos reconocidos como buenas prácticas, que posibilite replicar de manera sencilla a todos los proyectos que está área desarrolle, para que genere valor a la empresa.

Una vez desarrollados los objetivos se generó una propuesta de Plan de Implementación, que permita guiar la puesta en marcha de la propuesta metodológica la cual se desarrollará en un periodo aproximado de dos años y cinco meses, lo anterior para poder evaluar la eficacia de las acciones implementadas.

La metodología de esta investigación fue analítico, cualitativo, previamente se realizó una exploración por medio de consultas para determinar la utilización de buenas prácticas de la *Guía del PMBOK®*, donde además se explicó a detalle la forma en que se llevan a cabo los proyectos comerciales en Nestlé Costa Rica.

Como resumen de las conclusiones de este trabajo se puede mencionar, que el departamento comercial de Nestlé no parte desde cero en la gestión de proyectos, por lo que no es necesario generar una guía de gestión de proyectos y más bien se debe presentar un plan de mejora al desarrollo actual de proyectos comerciales. En la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, se utilizaba muchas de las buenas prácticas recomendadas por la Guía PMBOK, sin embargo las mismas no estaban estandarizadas o institucionalizadas, solo se usaban por la experiencia de los ejecutores. Se revisaron los 46 grupos de procesos, para una buena gestión de proyectos y se identificó oportunidad de mejora en 18 de estos, a los cuales se les generó su respectiva propuesta para maximizar sus beneficios.

Como resumen a las recomendaciones, se puede mencionar la urgencia de capacitar y utilizar metodologías ágiles como scrum, que se adaptan de una mejor manera a los proyectos comerciales de esta empresa.

1. Introducción

Las organizaciones o empresas comerciales son grupos con un conjunto de habilidades, prioridades, estrategias, y recursos que se organizan para alcanzar de forma colectiva un objetivo específico. Estas organizaciones están compuestas por diferentes departamentos u órganos funcionales, como lo pueden ser recursos humanos, finanzas, compras, informática o el comercial (mercadeo y ventas). Esta última (comercial) es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, es decir, son la fuente principal de ingresos. En la empresa Nestlé el departamento comercial, es el responsable del correcto desarrollo de las marcas representadas por la empresa, marcas de gran relevancia a nivel mundial como lo son: Maggi, Kit Kat, Nescafé, Nesquik, Purina, entre otras grandes marcas, las cuales disponen de grandes presupuestos para inversión en la búsqueda de sus objetivos.

Como indica Lledo, P. (2017), “todos los proyectos tienen como fin obtener algún beneficio, para una organización o sociedad” (p. 22). En el caso puntual de la empresa Nestlé, en específico en el área comercial, la búsqueda constante de llegar a los objetivos planteados por la organización lleva a que se generen una serie de proyectos, necesarios para el desarrollo de la organización. Mencionando algunos de estos proyectos se pueden citar: Creación de packs de productos, desarrollo de estrategias publicitarias BTL -Below the line-, campañas de lanzamiento de un producto nuevo, promociones en conjunto con socios comerciales, promociones para fechas especiales, como Navidad, fin de año, día de las madres, día del padre, día del amor y amistad, verano entre otros.

Con este proyecto se pretende tener una guía estándar, donde se tome en cuentas las tendencias actualizadas en temas de proyectos y que puedan ayudar a utilizar prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras, emergentes para la gestión de proyectos, para la obtención de los objetivos de la empresa.

1.1. Antecedentes

El presente trabajo trata de “Desarrollar una guía para la elaboración de proyectos comerciales, utilizando como base metodologías híbridas o ágiles, en el área comercial de la empresa Nestlé.”

Nestlé fue fundada en 1866 por Henri Nestlé en Vevey, Suiza, este químico de origen alemán desarrolló por entonces una harina preparada con leche y cereales tostados, destinada a bebés que no podían ser alimentados por sus madres, lo que generó una verdadera revolución en el mercado de alimentos, este fue el factor clave que impulsa la empresa a convertirse en The Nestlé Company.

Henri Nestlé sabía que la leche materna era el mejor alimento para los bebés. Sin embargo, por múltiples razones, muchos de los bebés no podían ser alimentados por sus madres, por lo que él tuvo como objetivo combatir el problema de mortalidad infantil debido a la mala nutrición. Su "Harina Lacteada" salvó entonces la vida de miles de bebés y sentó las bases de una compañía comprometida con la comunidad y la salud de las personas.

Llama a su producto Farine Lactée Henri Nestlé. El primer consumidor de Nestlé es un infante prematuro que no podía tolerar la leche materna ni cualquier sustituto convencional; este infante había sido declarado caso perdido por los doctores locales.

La gente rápidamente reconoce el valor del nuevo producto, después que la nueva fórmula de Nestlé salva la vida del infante y en pocos años, Farine Lactée Nestlé se comercializa en la mayor parte de Europa.

Tras este modesto inicio a escala local, Henri Nestlé organizó una red de distribución que permitió su rápida expansión en todo el mundo. Aunque la distribución del producto estaba a cargo de agentes importadores independientes, a él le preocupaba mucho la comercialización de este, el énfasis en sus beneficios y la importancia de una marca. Fue así como adoptó su propio escudo de familia, que muestra un nido de pájaros alimentándose para la naciente

compañía. Asimismo, eligió su apellido - que significa "pequeño nido" en suizo alemán - para identificar a la marca. 140 años después, el nido sigue siendo el símbolo de todos los productos de Nestlé y un refugio seguro para sus consumidores.

La fusión con Anglo Swiss Milk Company, en 1905, consolidó su trayecto como empresa multinacional dedicada a una amplia variedad de productos lácteos. En 1929 se unió a Peter, Cailler and Kohler, los creadores del primer chocolate con leche. En 1937 se produjo otro invento: el primer café soluble, Nescafé.

Un paso sustantivo lo constituye la incorporación, en 1947, de otra novedad, nacida en Suiza de la perseverancia de Julius Maggi, en respuesta a la problemática suscitada por el trabajo femenino. Un mínimo de tiempo en la preparación fue condición imprescindible para la rápida aceptación de las legumbres procesadas, transformadas en el familiar caldo en cubitos.

Desde sus orígenes, Nestlé se ha esforzado por construir una empresa basada en sólidos valores y principios humanos, los que siguen siendo la base que ha convertido a la compañía en el mayor grupo mundial de la alimentación. Estos principios consideran fundamental la generación de valor sustentable a largo plazo para todos los grupos y comunidades que se vinculan a la compañía. Asimismo, Nestlé considera al consumidor como el centro y foco de todo su accionar. La calidad y excelencia en todos los productos y procesos de la compañía, así como el profesionalismo y la actitud responsable de sus colaboradores son también fundamentos sólidos sobre los que Nestlé nació y sigue creciendo hasta el presente.

Hoy Nestlé es líder mundial de la industria alimenticia y sus productos son inseparables de la vida cotidiana de tantos hogares que los eligen por su tradicional calidad y poder de innovación. Son estos los valores que guían el proceso hacia la consolidación de Nestlé como la empresa más respetada y confiable en materia de nutrición, salud y bienestar.

Dentro de las investigaciones realizadas para elaborar este trabajo final de graduación, se revisaron varios proyectos con características similares, entre ellos una investigación de plan de mejora para la metodología de gestión de proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica, dentro de las conclusiones de este proyecto se mencionó: que el análisis permitió conocer el estado del proceso, y se lograron identificar las principales fortalezas y debilidades de la gestión de proyectos, estas últimas se concentraron en la carencia de procedimientos claros, normativa y ausencia de indicadores de impacto, igualmente se destacaron sus fortalezas. Este proyecto también permitió:

- Vincular el equipo multidisciplinario en el desarrollo del nuevo reglamento de Investigación y Extensión.
- Aprovechar el conocimiento especializado de los doctores para proponer un régimen de contratación que garantice su permanencia en proyectos de investigación.
- Maximizar el uso de los laboratorios y equipo de alta tecnología mediante la implementación de un plan de mejora que incorpore procedimientos para su utilización.
- Aprovechar las redes de contacto de los doctorandos que regresan al país, para aplicar por fondos externos.
- Maximizar el uso de los equipos subutilizados en venta de servicios de investigación a terceros, que permitan mitigar parcialmente los recortes de recursos del **FSS**.
- Aprovechar la experticia de los gestores e investigadores, para la formación de un Comité Ético Científico.
- Potenciar la participación en convocatorias externas para solventar parcialmente la limitación de recursos destinados a investigación y extensión.

En la actualidad el departamento comercial de Nestlé Costa Rica cuenta con más de quince proyectos, entre los que destacan cambios de empaque o cantidades por unidad de empaque, lanzamiento de un nuevo producto, campañas publicitarias para fin de año, dinámicas comerciales con las cadenas. Todos estos proyectos son administrados por los CSD (Customer Sales Development) o por los diferentes KAM (Key Account Manager) de cada una de las cadenas.

Como se muestra el trabajo realizado permitió una serie de beneficios en un campo que, aunque no es comercial, sí logró maximizar sus beneficios.

➤ **1.2 Problemática**

El área comercial es una de las más importantes en la estructura de una organización, pues es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, es decir, son la fuente principal de ingresos. En la empresa Nestlé el departamento comercial, es el responsable del correcto desarrollo de las marcas representadas por la empresa, marcas de gran relevancia a nivel mundial como lo son: Maggi, Kit Kat, Nescafé, Nesquik, Purina, entre otras grandes marcas, las cuales disponen de grandes presupuestos para inversión en la búsqueda de sus objetivos.

La indagación por lograr sus metas lleva a este departamento a estar constantemente desarrollando proyectos, que son pequeños por sus acciones a desarrollar y nivel de dificultad, pero con inversiones importantes a nivel de presupuesto, recursos que en la suma total de un año terminan siendo montos importantes. Algunos ejemplos de estos proyectos son:

Creación de packs de productos para temporadas especiales (Semana Santa, Navidad, Día de la Madre)

Desarrollo de estrategias publicitarias BTL -Below the line-, como lo son impulsadoras en puntos de venta, degustación de producto, promociones, eventos, entre otros

Campañas de lanzamiento de un producto nuevo.

Promociones en conjunto con socios comerciales, como Walmart, PriceSmart, Automercado, Supermercados de Chinos, entre otros.

Promociones para fechas especiales, como Navidad, fin de año, día de las madres, día del padre, día del amor y amistad, verano entre otros.

Actualmente para Nestlé Costa Rica, la ejecución de estos proyectos se da por asignación de responsables, basándose en la experiencia del personal, su rol dentro de la

empresa o su relación con el mismo, sin embargo, la forma en que se desarrollan estos proyectos puede cambiar de un colaborador a otro, esto se puede dar por la falta de procedimientos claros o estándares, también se da porque las personas han cambiado de posiciones, lo que lleva a que los nuevos ingresos vayan perdiendo las buenas prácticas y en la mayoría de los casos no se encuentran alineados a las mejores prácticas de proyectos que se utilizan en la actualidad. El principal problema radica en que se carece o en algunos casos se omite, por falta de tiempo, una estructura de proyectos que permita entender cuáles son los: objetivos claros, identificación de los interesados, una buena planificación, un seguimiento y control adecuado, administración correcta de los riesgos, procedimiento correcto para la gestión de cambio o una buena comunicación. Bajo este contexto, la gestión de proyectos, la información de la guía del PMBOK®, las metodologías ágiles como Scrum, son una atractiva posibilidad debido a su naturaleza y su amplio conocimiento. La información mencionada se logró mediante el método de la observación, esta se describe en el diagrama de flujo mostrados en la ilustración 1 y la Ilustración 2 (p. 65), diagramas de flujo, a su vez estos diagramas se lograron por reuniones con los colaboradores del departamento comercial.

El manejar proyectos sin tener claridad sobre los puntos mencionados no necesariamente significa que los proyectos fracasen, pero si suele pasar en un alto porcentaje; caso contrario el trabajar bajo un esquema ordenado y comprobado, da la certeza de que al iniciar el proyecto se tienen grandes probabilidades de cumplir los objetivos propuestos, además da garantía en los tres puntos medulares de la triple restricción, costos, tiempo y alcance, lo que garantiza la calidad de este.

El tener una guía de clara, estándar, que tome en cuentas las tendencias actualizadas en temas de proyectos pueden ayudar a, utilizar prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras, emergentes para la gestión de proyectos.

➤ 1.3 Justificación del proyecto

Para la empresa Nestle Costa Rica, las inversiones en proyectos comerciales suelen superar los 200 millones de colones anuales (promedio en los últimos tres años), en un mercado tan dinámico como el canal moderno (Supermercados de Cadena), el uso correcto de este monto de inversión debe cumplir con su propósito de traer mayores ganancias a la empresa. Es claro que el mercado está saturado de competencias, con diferentes roles (precio, calidad, funcionalidad) y para poder ser competitivos se debe buscar la mejor manera de atraer a los clientes – este es el objetivo de este monto de inversión - por lo que este dinero debe ser optimizado, para poder maximizar los beneficios, ser competitivos, cumplir con los parámetros de funcionabilidad y sostenibilidad.

En Nestle Costa Rica no existe un plan de mejora para la gestión de proyectos comerciales, utilizando como base fundamentos para la dirección de proyectos reconocidos como buenas prácticas, que posibilite replicar de manera sencilla a todos los proyectos que esta área desarrolle, para que genere valor a la empresa.

Actualmente existen diferentes métodos para iniciar, planificar, ejecutar, monitorear - controlar, y cerrar los proyectos comerciales de la empresa Nestle, dado lo competitivo del mercado, se convierte en una necesidad estructurar la forma de diseñar la gestión de proyectos comerciales.

El principal beneficio de la implementación de este proyecto es tener una guía estructurada, basada en las mejores prácticas reconocidas por el PMI, para la administración de proyectos, lo que disminuye las probabilidades de error y busca maximizar el beneficio de la inversión.

➤ **1.4 Objetivos**

➤ **1.4.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan de mejora para la gestión de proyectos comerciales, utilizando como base fundamentos para la dirección de proyectos reconocidos como buenas prácticas, que posibilite replicar de manera sencilla a todos los proyectos que está área desarrolle, para que genere valor a la empresa.

➤ **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales.
2. Efectuar un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé y los procesos resumidos en la guía del PMBOK sexta edición, para identificar las diferencias existentes.
3. Identificar los procesos que se pueden incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente.
4. Formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección proyectos reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión anual.

II. Marco teórico

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

Sagun indica The Nestle Company. (2022, 7 de enero). El factor clave que impulsa la empresa a convertirse en The Nestlé Company fue la investigación de Henri Nestlé en busca de una alternativa saludable y económica para aquellas madres que no podían alimentar a sus bebés con leche materna.

A mediados de la década de 1860, Henri Nestlé, un farmacéuta entrenado, comienza a experimentar con varias combinaciones de leche de vaca, harina de trigo y azúcar, tratando de desarrollar un alimento infantil alternativo para las madres que no podían amamantar. Su meta era contribuir a combatir el problema de la mortalidad infantil debido a la malnutrición.

Llama a su producto Farine Lactée Henri Nestlé. El primer consumidor de Nestlé es un infante prematuro que no podía tolerar la leche materna ni cualquier sustituto convencional; este infante había sido declarado caso perdido por los doctores locales.

La gente rápidamente reconoce el valor del nuevo producto, después que la nueva fórmula de Nestlé salva la vida del infante y en pocos años, Farine Lactée Nestlé se comercializa en la mayor parte de Europa.

Henri Nestlé entiende el poder de la marca y adopta su propio escudo familiar como su marca registrada. En su dialecto alemán, Nestlé significa “pequeño nido”. Uno de sus agentes sugiere que el nido puede ser intercambiado por la cruz blanca de la bandera Suiza, a lo cual Nestlé responde con firmeza: “Lamentablemente no puedo permitirle que cambie el nido por una cruz Suiza.... No puede tener una marca registrada diferente en cada país; cualquiera puede hacer uso de una cruz, pero nadie más puede usar mi escudo familiar.”

Mientras tanto, la Anglo-Swiss Condensed Milk Company, fundada en 1866 por los americanos Charles y George Page, expanden su línea de productos a mediados de 1870 con quesos y

fórmulas infantiles. The Nestlé Company, adquirida de Henri Nestlé por Jules Monnerat en 1874, responde al lanzamiento con la leche condensada. Las dos compañías son competidores agresivos hasta su fusión en 1905.

En 1885 un residente de Vevey, Daniel Meter, descubre cómo combinar leche y polvo de cacao para crear leche achocolatada. Peter, amigo y vecino de Henri Nestlé, crea una compañía que rápidamente se convierte en el productor líder mundial de chocolate y luego se fusiona con Nestlé. En 1882, el suizo Julius Maggi desarrolla el primer alimento que utiliza legumbres rápido de preparar y fácil de digerir.

Años más tarde Nestlé ingresó en otros negocios aparte de la Leche, el chocolate y los condimentos como lo son: cereales, barritas de cereales, café, bebidas, helados y comida para animales.

En la actualidad Nestlé es la mayor empresa de alimentos del mundo, con una capitalización de mercado de aproximadamente 231.000 millones de francos suizos, que es más de US \$ 247.000 millones a mayo de 2015.

En 2014, las ventas consolidadas fueron de CHF 91.610 millones y el beneficio neto fue de CHF 14.460 millones. La inversión en investigación y desarrollo fue de 1.630 millones de francos suizos.

Para Nestlé Costa Rica aportar en el crecimiento de la empresa es su razón de ser, el país se rige por los siguientes indicadores:

- Ventas Netas del Año / Ventas Netas del Año Anterior
- Volumen de producción / costo de insumos
- Recursos utilizados / recursos presupuestados

- Materia prima usada por producto
- Numero de errores por producto
- Porcentaje de piezas defectuosas
- Gastos administrativos / gastos totales

La guía propuesta en este proyecto final de graduación viene a apoyar algunos de estos puntos, como lo son las ventas, buen manejo de los recursos, entre otros. Es de aquí que el proyecto genera un gran interés para el desarrollo de Nestlé Costa Rica.

➤ **2.1.2 Misión y visión.**

La misión y visión de Nestlé están orientadas a lograr una mejora en la calidad de vida de las personas. Esto, según la compañía, por medio de la entrega de alimentos nutritivos y saludables.

Según indica The Nestle Company. (2022, 7 de enero). Historia, Misión y Visión. Las definiciones son:

Misión: Inspirados por los avances científicos de nuestro fundador, Henri Nestlé, guiados por nuestros valores y con la nutrición en el centro, trabajamos juntamente con nuestros colaboradores para mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable, para personas y familias, para nuestras comunidades y para el planeta. (p.1)

Es importante mencionar que Nestlé es la empresa de alimentos más grande del mundo, además, esta empresa asegura ofrecer la mayor cantidad de bebidas y alimentos nutritivos, buscando cumplir con el enunciado de su misión.

Visión: Como empresa líder mundial en alimentación, los esfuerzos de la compañía se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria de alimentos. (p.1)

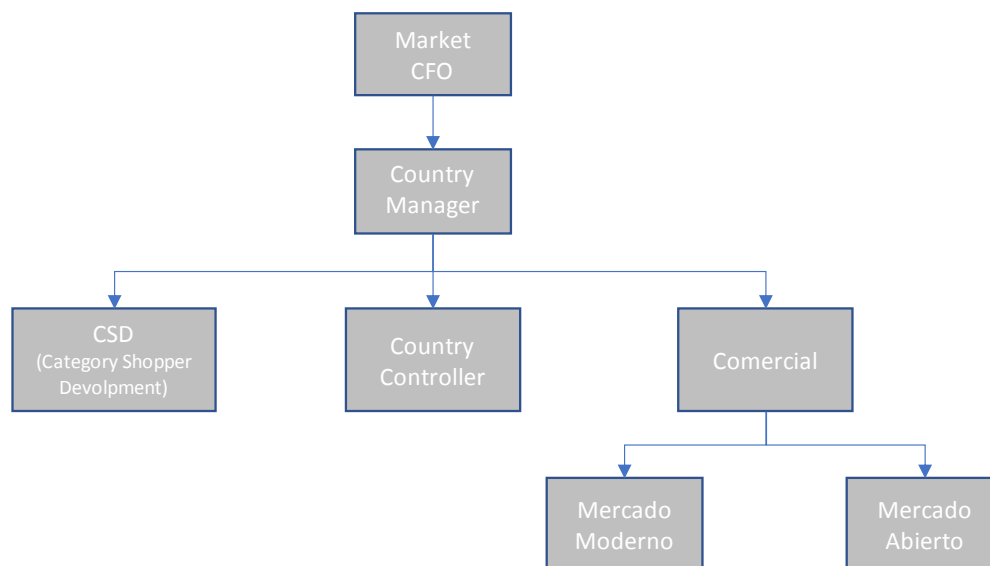
Como líderes mundiales en la industria de alimentos, Nestlé afirma que invierte una gran cantidad de capital financiero en investigación y desarrollo, comercializando más de 130 productos a nivel mundial.

➤ 2.1.3 Estructura organizativa.

La estructura organizacional de Nestlé Costa Rica comienza desde Suiza, donde está la sede central, su representante para la región latinoamericana es el Market CFO, este tiene como reporte un Country Manager en cada país, a este Country Manager le reporta un gerente comercial, que es el área al que nos vamos a referir en este proyecto, como se muestra en la figura número 1.

Figura 1.

Estructura Organizativa



Fuente: thenest-ams-ce.nestle.com/Paginas/default.aspx, 2022, sin copyright indicado.

Nota: El organigrama es una representación gráfica de la forma en que está estructurado Nestlé Centroamérica en Costa Rica.

La guía de trabajo pretende aclarar los procesos, para la formulación de proyectos del área comercial. Esta área es la que se encarga de las ventas de la compañía en Costa Rica.

El área comercial es una de las más importantes en la estructura de una organización, pues es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, es decir, son la fuente principal de ingresos. Esta área normalmente está compuesta por los departamentos de mercadeo y ventas y tienen una relación directa con el área logística. En la empresa Nestlé el departamento comercial, es el responsable del correcto desarrollo de las marcas representadas por la empresa, las cuales disponen de grandes presupuestos para inversión en la búsqueda de sus objetivos.

La indagación por lograr sus metas lleva a este departamento a estar constantemente desarrollando proyectos, que son pequeños por sus acciones a desarrollar y nivel de dificultad, pero con inversiones importantes a nivel de presupuesto, recursos que en la suma total de un año terminan siendo montos importantes. Algunos ejemplos de estos proyectos son:

- Creación de packs de productos para temporadas especiales (Semana Santa, Navidad, Día de la Madre)
- Desarrollo de estrategias publicitarias BTL -Below the line-, como lo son impulsadoras en puntos de venta, degustación de producto, promociones, eventos, entre otros
- Campañas de lanzamiento de un producto nuevo.
- Promociones en conjunto con socios comerciales, como Walmart, Price Smart, Automercado, Supermercados de Chinos, entre otros.

Como se muestra con los ejemplos mencionados, son proyectos relativamente sencillos de trabajar, pero terminan teniendo un alcance, un tiempo y un presupuesto importante para la empresa.

Actualmente para Nestlé Costa Rica, la ejecución de estos proyectos se da por asignación de responsables, basándose en la experiencia del personal, su rol dentro de la

empresa y su relación con el mismo, sin tener procedimientos claros o estándares de cómo ser eficientes en el desarrollo de estos, además que en muchos de los casos se carece de: objetivos claros, identificación de los interesados, una buena planificación, un seguimiento y control adecuado, administración correcta de los riesgos, procedimiento correcto para la gestión de cambio o una buena comunicación. Bajo este contexto, la gestión de proyectos, la información de la guía del PMBOK®, las metodologías ágiles como Scrum, son una atractiva posibilidad debido a su naturaleza y su amplio conocimiento.

➤ 2.1.4 Productos que ofrece.

Nestlé, cuenta con un amplio portafolio de productos a nivel mundial y muchas de sus marcas son icónicas y reconocidas en muchos países. Dentro de las marcas más sobresalientes se puede encontrar: Maggi, La Lechera, Kit Kat, Crunch, Nescafé, Nesquik, Purina.

El portafolio esta segmentado por categorías de productos, dichas categorías hacen referencia a grupos de productos con similares características, por ejemplo, en la categoría de Leche están: Leche en polvo, Leche condensada, Leche evaporadas, agrupadas por marcas y que se mencionan en el siguiente listado:

- **Leche:** NIDO, Klim, Nan Pro, Nestogeno, La lechera, Canprolac, Sativa 2,3, Nidina, Nan H.a., Nan 2,3,4, Ideal
- **Papillas:** Nestum, Papillas Nestlé 8 cereales, Papillas Nestlé bífidus, Papillas Nestlé Yogur.
- **Cereales:** Fitness, Fitness Choc, Fitness Dark Choc, Fitness Choc White, Fitness Choc, Avellana, Lion, Chocapic, Chocapic Avellana, Cheerios, Estrellitas, Nesquik, Frosted Flakes, Corn Flakes (sin Gluten), Nesquik Sin Gluten, Milo, Trix, Nestum, Cookie Crisp, Lucky Charms.

- **Barritas de Cereales:** Barritas Golden Grahams, Barritas Nesquik, Barritas Chocapic, Barritas Fitness Choc, Barritas Fitness White.
- **Café:** Nescafé, Nescafé Dolce Gusto, Nespresso, Bonka, Bracafé, Presto.
- **Otras bebidas:** Nesquik, Nestea, Milo, Yogures Nestlé, Nestlé Pure Life (Agua Mineral), Aquarel, Yogur Mi Vaca (descremado), Viladrau, Vascolet.
- **Helados:** Häagen-Dazs, Helados Nestlé, Nestlé Gold.
- **Culinarios:** Maggi, Buitoni, Solís, Litoral.
- **Chocolates:** Nestlé Extrafino, Nestlé Postres, Nestlé Caja Roja, Nestlé Gold, Milkybar, Nesquik, Kit Kat, Crunch, Sahne Nuss, Butterfinger, Galak, Baby ruth, Trencito, Princesa, Super 8, Sorrento.
- **Comidas para animales:** Purina Dog Chow, Cat Chow, Proplan, Friskies, Cat brow.

➤ 2.2 Proyecto

Según el PMI (2017), en su guía del PMBOK, describe un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (p.721), de este primer significado es importante resaltar el tema del tiempo, ya que al ser temporal tienen un inicio y un fin.

También es importante entender que adicional al tiempo, los proyectos deben cumplir con objetivos y con un control adecuado sobre los costos, como se menciona en la siguiente cita:

Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables, un objetivo se define como una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr, un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir, o un servicio a prestar. Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar

un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. (PMI, 2017, pp 4)

El departamento comercial de la empresa Nestlé, anualmente cuenta con una gran cantidad de proyectos, que son pequeños por sus acciones a desarrollar y nivel de dificultad, pero con inversiones importantes a nivel de presupuesto, recursos que en la suma total de un año terminan siendo montos importantes. Algunos ejemplos de estos proyectos son:

- Creación de packs de productos para temporadas especiales (Semana Santa, Navidad, Día de la Madre)
- Desarrollo de estrategias publicitarias BTL -Below the line-, como lo son impulsadoras en puntos de venta, degustación de producto, promociones, eventos, entre otros
- Desarrollo de estrategias publicitarias ATL – Above the Line-, como campañas en televisión, radio, vallas publicitarias, entre otros
- Campañas de lanzamiento de un producto nuevo.
- Promociones en conjunto con socios comerciales, como Walmart, Price Smart, Automercado, Supermercados de Chinos, entre otros.

Estos proyectos (que parecen pequeños, por sus acciones) juegan un rol importante dentro del día a día y de las funciones diarias del departamento comercial. En la actualidad estos proyectos en muchos de los casos carecen de metas claras, o lo más importante una estructura robusta que ayude a minimizar los errores o las fallas de estos.

Según el curso Introducción a la administración de proyectos. (2021), *UCI 1002: Qué es un proyecto exitoso* (p. 29). Universidad para la cooperación internacional, menciona que:

El 20% de los proyectos planteados en general finalizan obteniendo el objetivo planteado, en tiempo y recursos estimados, esto debido a que: no se emplearon métricas para el proyecto, mala planificación, mala definición del alcance, no se

realizaron revisiones periódicas del progreso, no se utilizaron herramientas o metodologías, no hay apoyo de la alta gerencia, no se recurrió al manejo de riesgos, entre otros. (p. 2)

Para lograr que los proyectos planteados en el área comercial de Nestlé cumplan con sus objetivos, es indispensable contar con una guía que ayude a estructurar de manera correcta los proyectos que se desarrollan.

➤ **2.3 Administración de Proyectos.**

La administración de proyectos es una agrupación de buenas prácticas que permiten cumplir objetivos, también se puede explicar cómo: “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este” (Lledo, 2019, p. 22).

Como se mencionaba en la definición anterior, para los proyectos que se deben gestionar en el área comercial de Nestlé, es indispensable gestionar la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, esto le permitirá asegurar en gran parte el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Los proyectos están incluidos dentro de un contexto más amplio. En primer lugar, los proyectos, programas o portafolios deberían estar alineados con el plan estratégico de la compañía para facilitar la gestión y éxito de estos.

Un portafolio puede incluir distintos programas y/o proyectos alineados sobre un mismo objetivo estratégico. Un programa es un conjunto de proyectos relacionados que se gestionan en conjunto para alcanzar beneficios que no se podrían obtener si se gestionan por separado. No todo proyecto pertenece siempre a un programa o portafolio. Cuando las organizaciones implementan de manera estructurada sus estrategias, a través de proyectos, programas y portafolios, se dice que trabajan con una Dirección de Proyectos Organizacional (OPM).

En el caso de Nestlé Costa Rica no existe una oficina de proyectos establecida, sin embargo, es de suma importancia, definir, entender y relacionar, los proyectos, portafolios y programas.

➤ **2.4 Ciclo de vida de un proyecto.**

El Ciclo de vida de un proyecto, hace referencia a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta el final de este, como se mencionaba en la descripción de un proyecto, estos son esfuerzos son temporales – es decir con inicio y fin -, y es importante tener en cuenta que para los proyectos existen fases claras ya definidas y no se deben confundir con el ciclo de vida de un producto.

No se debe confundir ciclo de vida del proyecto con el ciclo de vida de un producto. El ciclo de vida del producto es el tiempo que transcurre desde la concepción del producto hasta su retiro del mercado. Generalmente a lo largo del ciclo de vida de un producto se originan distintos tipos de proyectos (Lledo, 2019, p. 24).

Para poder cumplir con el primer objetivo específico de este proyecto, - Describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales-, es necesario poder entender a detalle los ciclos de vida de los proyectos, por lo tanto, esta parte será la base, para posteriormente poder entender que fases y cómo van a empatar con el proceso comercial de Nestlé.

Estas fases en las que están divididas el ciclo de vida de un proyecto, por lo general deben terminar con un entregable, y este sería el que abre paso para poder seguir con la siguiente fase. Un tema relevante es la forma en que se relacionan esas fases (interrelación), existen 2 formas: predictivo y adaptativo, y el adaptativo puede ser iterativo, incremental, ágil o híbrido.

Estos temas, de cómo se relacionan las fases de un proyecto, Lledo, P. (2019) los explica de la siguiente manera:

- **Predictivo:** hasta que no finaliza la fase predecesora, no comienza su sucesora. Este ciclo de vida consiste en seguir un plan desde el inicio hasta el cierre del proyecto. En estos casos, el alcance, tiempo y costo están bien definidos en las fases iniciales del proyecto (inicio, planificación). El ciclo predictivo se suele utilizar cuando la frecuencia en las entregas del bien o servicio y los cambios del mercado son bajos.
- **Adaptativo:** al finalizar la fase A comienza B, y al finalizar B comienza nuevamente A, y así sucesivamente. Por lo general se subdivide el proyecto en menores entregables y cada entregable es gestionado como un mini-proyecto para ir entregando valor al cliente en pocas semanas. Antes de comenzar con cada iteración, el alcance detallado de esa iteración está definido. Existen tres variaciones del ciclo adaptativo:
 - Iterativo: el alcance preliminar se establece de manera temprana, mientras que el tiempo y costo de cada fase se va definiendo con iteraciones a medida que avanza la ejecución del proyecto. En las primeras iteraciones se va construyendo un borrador del producto final mediante el análisis-desarrollo-reflexión y en las fases sucesivas se va agregando calidad al producto con más análisis-desarrollo-reflexión. Al comenzar no hay certeza absoluta sobre el alcance detallado del producto final, sino que se va construyendo a medida que se avanza y se va viendo el desarrollo del producto.
 - Incremental: al inicio hay una idea completa sobre el alcance del producto o servicio final. En las primeras iteraciones se entrega una funcionalidad básica y se va agregando mayor funcionalidad al producto a medida que avanzan las fases del proyecto. Los entregables de cada fase pueden ser utilizados inmediatamente por el cliente.
 - Ágil: combina ciclos iterativos e incrementales, realizando iteraciones sobre un producto para obtener entregables finales listos para usar. Este tipo de interrelación es muy

utilizado cuando la frecuencia de las entregas y la incertidumbre del mercado son altas.

Hay diferentes marcos de trabajo que utilizan metodologías ágiles como Kanban,

Scrum, Crystal, etc.

- Híbrido: También se puede encontrar ciclos de vida de proyectos con una interrelación “híbrida” que utiliza fases predictivas para los componentes conocidos del proyecto y fases adaptativas para los componentes inciertos que requieren de mayor aprendizaje y mejora continua. (pp. 25-26)

El tener claro la diferencia entre proyectos predictivos y adaptativos y la diferencia entre las divisiones de este último es importante para poder partir con nuestro desarrollo de guía de trabajo, en otras palabras, es indispensable tener una guía dependiendo de si los proyectos trabajados en Nestlé en el área comercial se pueden desarrollar como ágil, iterativo, incremental o híbrido.

De la metodología iterativos o incrementales se toma la coordinación de actividades, la promoción de la disciplina y el monitoreo del avance del proyecto. Mientras que de la metodología ágiles emplea la promoción del trabajo en equipo, la facilidad para adaptarse a los cambios y la satisfacción del cliente. Por tanto, para tener bases sólidas en el desarrollo de la guía, es indispensable que el personal de Nestlé que vaya a ejecutar estos proyectos tenga claro qué tipo de proyectos va a desarrollar y que las necesidades de los diferentes proyectos sean incluidas de forma correctas en la guía planteada.

Figura 2.**Ejemplo de ciclo de vida predictivo vs adaptativo**

Ejemplo de ciclo de vida predictivo vs adaptativo

<i>Predictivo</i>			
Inicio	Planificación	Ejecución	Cierre
<i>Adaptativo</i>			
Planificación Ejecución Cierre	Planificación Ejecución Cierre	Planificación Ejecución Cierre	Planificación Ejecución Cierre
			tiempo

Nota: Tomado de Director de proyectos. Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento (p. 26), por Lledó, P. 2019, Pablo Lledó.

➤ **2.5 Procesos en la Administración de Proyectos.**

Entendiendo el ciclo de vida de un producto, su división por fases y la forma en que cada fase se relaciona con la siguiente, permite explicar que cada una de estas fases puede ser vistas como un pequeño proyecto.

Para el área comercial de Nestlé, en un periodo trimestral, bimensual o hasta mensual, se pueden llevar a cabo varios proyectos en simultáneo, un ejemplo claro es que mientras se está trabajando el lanzamiento de un producto nuevo, se puede estar en temporada de verano o se puede estar realizando acciones de BTL en paralelo con alguno de los socios comerciales. Esto lleva a que el monitoreo y control de cada uno de estos proyectos sea eficiente y acertado, lo que pasa en el momento previo a la construcción de este trabajo, es que cada encargado de los diferentes proyectos lo manejen según sus conocimientos. Ahora bien, tal cual pasó en este caso puede pasar en las diferentes grupos de procesos de las diferentes fases.

Para la dirección de proyectos existen cinco grupos de procesos o agrupamientos lógicos, según La Guía del PMBook, Fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2017),

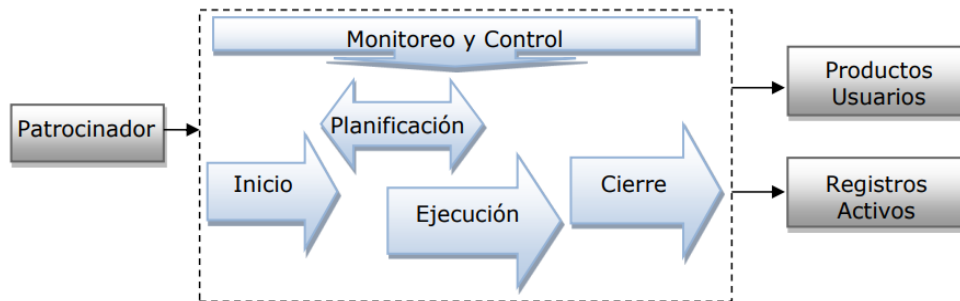
Los grupos de procesos son independientes a las fases del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se dividen en cinco grupos:

- Grupo de inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de proyecto, existe al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de proceso de planificación: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de proceso de ejecución: Procesos realizados para completar los trabajos definidos en el plan para la dirección de proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- Grupo de monitoreo y control: Procesos requeridos para hacer el seguimiento, analizar y regular, el progreso y desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiere cambios y para iniciar los cambios correspondientes .
- Grupo de proceso de cierre: Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato. (pp.40-41)

Regresando al ejemplo anterior donde en un periodo de tiempo corto el departamento comercial de Nestlé, puede manejar varios proyectos simultáneamente, el no tener un control claro sobre los diferentes grupos de proceso, en el que se encuentra o cómo manejarlo de la mejor manera, puede llevar a no tener los resultados deseados.

Figura 3.

Grupos de Procesos



Nota: Tomado de Director de proyectos. Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento (p. 29), por Lledó, P. 2019, Pablo Lledó.

➤ **2.6 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos**

Cómo se indica en la Guía del PMBOK®, existen diez áreas de conocimiento, que un buen director de proyectos debe conocer, estas áreas son:

- Gestión de la Integración.
- Gestión de Alcance.
- Gestión del Cronograma.
- Gestión de la calidad.
- Gestión de los recursos.
- Gestión de las Comunicaciones.
- Gestión de los Riesgos.
- Gestión de las Adquisiciones.
- Gestión de los Interesados.

Hay que entender que PMI define al PMBOK, como una guía que describe los conocimientos de profesionales, de dirección de proyectos. En la Guía del proyecto en

desarrollo se debe entender a detalle, que de estos elementos pueden aportar al proceso de gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé, si bien todos los procedimientos son altamente calificados y comprobados su aporte a la gestión de proyectos, no necesariamente, todos estas técnicas van a encajar con los procesos de Nestlé, por tanto es de suma importancia, en cada área de conocimiento entender a través del desarrollo y la ejecución, que elementos se deben integrar al presente proyecto.

2.6.1 Gestión de la Integración:

La gestión de integración del proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto, dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, comunicación e interrelación. (PMI, 2017, p. 69).

En el caso de Nestlé se carece de una PMO dentro de la organización en Costa Rica, sin embargo, para empezar a garantizar el éxito de estos proyectos, es necesario asignar líderes que cumplan el rol de un director de proyectos. Estos líderes deben tener la capacidad de: coordinar los procesos del proyecto y sus interrelaciones, gestionar y asignar los recursos, compartir conocimiento sobre los proyectos y la forma de gestionarlo, administrar los cambios de la manera correcta, monitorear el avance, administrar la información, completar el trabajo y cerrar fases.

Es en la gestión de la integración que ese líder de proyectos (director, gerente, líder), puede lograr todos estos puntos mencionados.

2.6.2 Gestión del Alcance:

La gestión del alcance del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar que se incluye y que no se incluye en el proyecto. (PMI, 2017, p. 129).

Es normal que cuando los proyectos no cuenten con una estructura definida y clara, como la que se va a trabajar en esta guía, no se tenga claro lo que se quiere entregar con un proyecto, este capítulo delimita hasta dónde debe llegar el proyecto, planteado por el departamento comercial y cuáles son sus características de entrega, por ejemplo, si el proyecto es el lanzamiento de un producto nuevo, es dejar claro, todos los procesos que incluyen este lanzamiento, cuál es el trabajo necesario para que ese lanzamiento sea exitoso con todas las características y funciones requeridas.

2.6.3 Gestión del Cronograma:

Para interpretar el concepto de cronograma, PMI (2017) indica que “Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo” (p. 173).

La gestión del cronograma incluye los siguientes procesos: planificar, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.

Es importante definir para la empresa Nestlé si se puede adquirir algún software tipo Project®, para que facilite el desarrollo de este punto, sin embargo, también hay herramientas más sencillas para llevar el seguimiento. La gestión del cronograma es una forma de describir los procesos, para desarrollar, gestionar y controlar.

Al llegar a este punto los involucrados deben tener claro qué metodologías y herramientas utilizarán, cuáles serán las unidades de medida, cuál puede ser el error de pronóstico aceptable al calcular el tiempo, esto le permitirá a la empresa poder comprometerse con entregas, tanto para clientes internos como externos. Adicional también se pueden calcular otros temas como lo son las cuentas de control de la EDT para gestionar los avances y cómo se estimará la reserva para contingencias a razón de tiempo.

2.6.4 Gestión de la calidad:

En la guía del PMBOK se encuentra la siguiente definición con respecto a la gestión de la calidad:

Este Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. (PMI, 2017, p. 271).

Nestlé es una de las empresas más grandes del mundo en alimentos, cuenta con más de 330.000 trabajadores a nivel mundial, y tiene liderazgo en la industria gracias a la calidad en sus procesos y productos, lo que le da un respaldo con sus clientes por sus estándares de inocuidad y responsabilidad social.

The Nestle Company. (2021, junio). Políticas de Calidad. <http://thenestams.nestle.com/>
Dentro de su política de calidad define algunos puntos sobresalientes, con respecto a este trabajo, como lo son:

- La calidad es el compromiso de todos a lo largo de toda la cadena de suministros y a todos los niveles de nuestra organización, para construir la cultura de calidad.

- Asegurar la preferencia y consistencia para satisfacer a nuestros consumidores y clientes, valorando lo que ellos valoran y ofreciendo productos, sistemas y servicios que siempre cumplan sus expectativas o incluso las superan.
- Focalizar en la obtención de cero defectos y cero desperdicios mediante la búsqueda constante de oportunidades para aplicar nuestro sistema de mejora continua y obtener así una ventaja competitiva.

Como se muestra en los enunciados anteriores extraídos de la política de calidad de la empresa mencionada, la calidad de este proyecto debe ser un eje medular, ya que es uno de los focos de la empresa, para lograr su éxito a nivel mundial.

2.6.5 Gestión de los recursos:

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 (PMI, 2017, p. 307).

Es importante entender que los recursos pueden ser: físicos (equipos, materiales, insumos, instalaciones) o equipo (personas).

Por los tipos de proyectos que se trabajan en el área comercial, una de las claves para que sean exitosos es tener un equipo de trabajo motivado y desarrollado, además de contar con los materiales necesarios. Las personas son las que realmente logran que estos proyectos sean exitosos, para esto es necesario que estos grupos de trabajo cuenten con las herramientas adecuadas, motivación al tope y el conocimiento necesario. También es importante que el líder de estos proyectos también este capacitado en liderar, motivar y retribuir de manera adecuada.

2.6.6 Gestión de las Comunicaciones:

Incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetivos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. (PMI, 2017, p. 359).

En el departamento comercial los encargados de proyectos deben saber comunicar de manera efectiva para lograr proyectos exitosos. Es por esto que los encargados de liderar los proyectos deben saber: qué necesitan los interesados, a quienes se les debe informar, por qué canales, cuándo y con qué frecuencia, tecnologías, entre otros.

2.6.7 Gestión de los Riesgos:

En el PMBOK se defina la gestión de los riesgos como “los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuestas, implementación de respuestas y monitoreo de los riesgos de un proyecto” (PMI, 2017, p. 395).

La mayoría de los proyectos que se van a gestionar, ya se han realizado en otros momentos en la organización por lo que muchos de los riesgos ya han sido identificados en otros momentos, debe ser indispensable contar con una base de datos, de que pasó y cuál fue el plan de acción.

Sin embargo, a pesar de que ya se debe tener experiencia en varios temas, también es relevante repetir el proceso de gestión de riesgos cuantas veces sea necesario, para poder planificar e identificar los riesgos, además de realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, también se debe planificar e implementar las respuestas.

El problema de no realizar una buena gestión de los riesgos es que se podrían ocasionar problemas y las oportunidades bien gestionadas podrían impactar en beneficios.

2.6.8 Gestión de las Adquisiciones:

La gestión de adquisiciones se define como “los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (PMBOK, 2017, p. 459).

The Nestle Company. (2021, junio). Políticas de Compras. <http://thenestams.nestle.com/>

La gestión de adquisiciones del departamento comercial de Nestlé Costa Rica, está regido por la Política General de Compras Región Centroamérica.

En sus principios generales esta guía indica:

Todos los empleados de Nestlé y sus empresas afiliadas deben manejarse mediante una orden de compra y corresponde estrictamente a las necesidades de las diferentes unidades de la empresa para la ejecución de sus actividades y deben ser formalizadas mediante la creación de una solicitud de compra.

Las compras menores no requieren orden de compra, pero se registrarán de acuerdo a sus respectivos lineamientos.

Las estrategias de abastecimiento estarán definidas en un Strategy Summary, basados en la metodología de 7 pasos. Es responsabilidad del comprador estratégico que todos los procesos de compra estén disponibles para su análisis y seguimiento como sean requeridos por la compañía.

De acuerdo con la política y principios corporativos de Nestlé, los proveedores y prestadores de servicios deben ser orientados a no enviar regalos a los colaboradores de la empresa. Referirse a la política de intereses vigente. (pág. 7)

Estos son los principios básicos de un documento que dicta como desarrollar las adquisiciones dentro de la empresa. Y como se colocaron en las restricciones del proyecto, este punto queda fuera del marco de trabajo y se rige por las normas ya establecidas en la empresa.

2.6.9 Gestión de los Interesados:

Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (PMI, 2017, p. 503).

La gestión de los interesados como lo indica el PMBOK® hace referencia a la gestión de identificar, analizar y desarrollar relaciones con otras personas u organizaciones que se puedan ver afectadas en el proyecto o que afectaran el proyecto.

En el caso de los proyectos comerciales es probable que no haya afectaciones de grado social y están más enfocadas a lo interno de la empresa, sin embargo, es importante tener siempre presente todo el panorama.

➤ 2.7 Diagrama de procesos

Según Mideplan, Guía para la elaboración de diagramas de flujo (2019)

Un diagrama de procesos es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de procesos porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación. En el contexto del análisis administrativo o de la gestión de organizaciones públicas y privadas, los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que emplean símbolos para representar las etapas o pasos de un proceso, la secuencia lógica en que estas realizan, y la interacción o relación de coordinación entre los encargados de llevarlas a cabo. La expresión de los

procesos/procedimientos en un diagrama de flujo genera valor agregado para la institución, pues la representación gráfica de los mismos permite que sean analizados por los que tienen a su cargo su realización y además por otros actores interesados; quienes podrán aportar nuevas ideas para cambiarlos y mejorarlos. (Pág. 1)

Los diagramas de flujo permiten de una forma gráfica y sencilla explicar diferentes procedimientos; para el presente proyecto, los diagramas permitirán explicar de forma sencilla cual es el procedimiento actual que utilizan en el departamento comercial de Nestlé en la gestión de proyectos, esto permitirá tener un panorama claro para poder compararlo contra el procedimiento ideal planteando en la literatura revisada durante los diferentes cursos.

➤ **2.8 Teorías ágiles y adaptativas.**

Una metodología ágil es la que permite adaptar el trabajo a las condiciones de un proyecto, dando una mayor flexibilidad a las tareas y actividades. Estas metodologías suelen estar compuestas por una serie de marcos de trabajo, como lo son: Lean, Scrum, Crystal, Kanban, DSDM, eXtreme Programming, entre otras.

Estos marcos de trabajo no funcionan bajo un ciclo de trabajo predictivo, es decir, no se reservan las entregas para el final de los proyectos, por el contrario, van mostrando avances, lo que permite reducir los desperdicios.

Con la metodología ágil, se busca: mayor interacción en individuos, colaboración con los clientes, respuestas ante los cambios, producto funcionando. Esto permite que el cliente descubra lo que quiera, el equipo descubra como hacerlo y se permiten cambios en el camino.

➤ **2.9 Desarrollo Sostenible.**

Para Carboni, J. (2018), la sostenibilidad en los proyectos es importante debido a:

La humanidad ha sido engañada por modelos económicos que devalúan nuestros recursos naturales. Por modelos económicos que ponen en peligro nuestra capacidad de sobrevivir como especie. Por modelos económicos que consideran la ganancia como el único indicador de éxito empresarial. En lugar de estos modelos, los líderes empresariales de todo el mundo están respondiendo cada vez más a las demandas de inversores, empleados y consumidores a utilizar modelos que premian a los productos y servicios con bajas emisiones de carbono y ambientalmente sostenibles. (p. 3)

Por otro lado, Carboni, J. (2018), menciona el concepto de la economía azul, de la siguiente manera:

Abordar estas deficiencias redefiniendo el concepto de desperdicio a través de un enfoque autosuficiente. También tiene como objetivo evitar el uso de materiales que sólo pueden usarse una vez y descartarse, pasando de la estructura lineal común que ha dominado desde la revolución industrial, a un modelo basado en sistemas que desafía el consumo de recursos en función de su necesidad de producción.

Con este cambio, los residuos se vuelven inexistentes y los subproductos se convierten en la fuente de nuevos productos, así regeneran el medio ambiente y establecen economías saludables y dinámicas. El modelo de Economía Azul enfatiza el desarrollo económico local y el espíritu emprendedor inspirado en la naturaleza y en los diseños de ecosistemas donde no existe desperdicio. Al aprender de la naturaleza, podemos regenerar nuestro planeta, resolver crisis

globales y crear un mundo donde las generaciones futuras pueden prosperar. El modelo de Economía Azul se aleja de indicadores de salud económicos engañosos como el Producto interno bruto (PIB, que no es más que la culminación de las transacciones de mercado), hacia medidas que se centran en la salud real de la economía y la sociedad. Por ejemplo, el PIB no tiene en cuenta el nivel de la deuda que tiene un país, el costo del servicio de esa deuda o el nivel de corrupción en un país. Los aumentos en el PIB a menudo van acompañados de impactos negativos en las líneas de resultado de las personas y del planeta. (pp. 5 – 6)

Como se ha mencionado en este trabajo, las funciones diarias del departamento comercial de la empresa Nestlé están compuestas por una serie de proyectos, que se producen de manera periódica. Bajo los conceptos de sostenibilidad y economía azul expuestos por Carboni en su libro, es importante cuestionarse, ¿cómo integrarlos a la guía de proyectos, propuestos en este trabajo?

3 Marco metodológico

Lifeder.com (2018, a) define: “El marco metodológico es un componente crítico de cualquier informe de investigación. Esta sección debe proporcionar los detalles de procedimiento de cómo se realizó el estudio.”

Este capítulo permite responder al cuestionamiento ¿Cómo desarrollar un trabajo Final de Graduación? En este apartado se describen aspectos metodológicos que se utilizan para elaborar la guía propuesta para el desarrollo de proyectos en el departamento comercial de la empresa Nestlé.

En este capítulo se muestra la metodología utilizada en la elaboración de los planes de la gestión de alcance, el cronograma, costos, riesgos y adquisiciones y documentos que se indican en la metodología del PMI.

➤ Fuentes de información

El concepto de fuentes de información engloba una serie de subconceptos. En su acepción más amplia y genérica es todo objeto que contenga, produzca, proporcione o transfiera información. De ahí que, son todos los materiales, productos, instrumentos y recursos que transmiten un dato, información o noticia. (Jean, Luis. 2019)

Con esto se puede indicar que las fuentes de información permiten obtener datos para el análisis de la investigación, que pretenden lograr los objetivos del estudio desarrollado.

• Fuentes primarias

La página Lifeder.com (2018,), define las fuentes primarias de la siguiente manera:

Son aquellas que contienen información original, el tema que contienen no ha sido nunca tratado, la información se ha mantenido intacta, es decir, no ha sido interpretada o analizada por un investigador o institución. Esta información que consiste en una toma de datos por medio de un cuestionario, una entrevista, una fotografía, un

video, etc., sirve al investigador para constatar una hipótesis. Este tipo de fuente de información se encuentra en tesis doctorales, libros, actas de congresos, revistas, normas o patentes. Entre las fuentes primarias es posible también encontrar obras de referencia como diccionarios, enciclopedias, anuarios, directorios, guías, fuentes biográficas y hasta los atlas. (p. 1)

Para efectos de este proyecto se desarrollaron entrevistas al personal del departamento comercial que se involucra en la gestión de proyectos, con el fin de entender la mayor cantidad de información de cómo se están desarrollando los proyectos en el área comercial de la empresa Nestlé.

- **Fuentes secundarias**

Lifeder.com (2018), define las fuentes secundarias como:

El resultado concreto de la utilización de las fuentes primarias; constituyen el producto de muchos años de investigación. Cuando se usan de forma exclusiva es porque el investigador no tiene dinero para recoger información de tipo primario o cuando sencillamente encuentra fuentes secundarias muy confiables. Se pueden identificar porque no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar qué fuente o documento nos la puede proporcionar. En términos generales, los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios. Entre las fuentes secundarias se encuentran los catálogos y las bibliografías, entre otros.

Para el desarrollo de este proyecto, fue necesaria la revisión y análisis de los libros relacionados con la administración de proyectos, la correspondiente normativa institucional en esta materia, con el fin de poder brindar en cada uno de los entregables de la información que se requería para conformar la guía de gestión de proyecto. También, se tomó en consideración

la información bibliográfica contenida en artículos de revistas, internet, así como documentos de otros proyectos en materia constructiva.

El resumen de fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 1.

Fuentes de información, primaria y secundaria.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales.	Entrevistas al personal del departamento comercial. Política Comercial Nestlé. Política de compras Nestlé. Principios corporativos empresariales Nestlé.	PMI (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Pennsylvania, EE. UU. Lledó, Pablo (2017). Director de Proyectos, Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento, Quinta Edición. Columbia Británica, Canadá. Hernández, José (2013). Propuesta para optimizar el sistema institucional de formulación de proyectos inscritos en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica (Tesis de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

<p>2. Efectuar un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé y los procesos resumidos en la guía del PMBOK sexta edición, para identificar las diferencias existentes.</p>	<p>Revisión de los procesos y análisis de los resultados. Juicio de expertos</p>	<p>Lledó, Pablo (2017). Director de Proyectos. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento, Quinta Edición. Columbia Británica, Canadá.</p> <p>Diagnóstico de los procedimientos. Project Management Institute Inc. (2006).</p>
<p>3. Identificar los procesos que se pueden incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente.</p>	<p>Reuniones con personal ejecutoras de Proyectos e interesados directos. Juicio de Expertos.</p>	<p>Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK 2017. Project Management Institute Inc. (2006). Practice Standard for Work Breakdown Structures. Pennsylvania: Project Management Institute.</p>
<p>4. Formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección de proyectos reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión anual.</p>	<p>Reuniones con Oficina de Planeamiento Institucional. Reglamentos y estatutos institucionales.</p>	<p>Investigación Documental</p>

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

➤ **Métodos de Investigación**

Según Bernal, C. (2016) el método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y solución de problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los

instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación.

Considerando la definición anterior, para el presente proyecto se elige el método Analítico – Sintético y el método Cualitativo, con la idea de integrarlas de manera holística e integral, con la idea de agruparlos, ya que serán necesarios para integrar los resultados de las herramientas definidas.

3.3 Método analítico-Sintético

Según C. Bernal (2010), el método analítico sintético “estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas de forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (p. 60).

Para este proyecto, es necesario entender el proceso actual para gestionar proyectos en el área comercial de la empresa de forma resumida, valiéndose de los elementos más importantes que se desarrollaron durante dicho suceso. En otras palabras, es necesario realizar un resumen de algo que conocemos.

3.4 Método Cualitativo

En otro concepto Hernández, R. (2014), se refiere a el método cualitativo como:

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su

propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (p. 3).

Tabla 2.

Metodología de investigación utilizada

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Método Analítico	Método Cualitativo
1. Describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales.	Analizar los resultados de las entrevistas y de la información adquirida por entes expertos en la materia con el fin de sintetizar ese conocimiento y utilizarlo para elaborar la guía propuesta en este trabajo.	Seleccionar y definir las variables o conceptos clave del estudio, para proveer un mayor entendimiento de los significados y experiencias.
2. Efectuar un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé y los procesos resumidos en la guía del PMBOK sexta edición, para identificar las diferencias existentes.	Comparas las características de ambos procesos, para la obtención de conclusiones mediante el análisis de los actuales y la comparación con los ideales.	Seleccionar las variables o conceptos claves de estudio, que son distintas, que no aplican de manera correcta o que no aplican del todo, en la realidad del departamento versus lo indicado en la guía del PMBOK sexta edición.
3. Identificar los procesos que se pueden incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente.	Analiza los resultados e identificar los procesos que presenten oportunidad de mejora.	Clasificación de los resultados en las diferentes etapas de un proyecto, según lo indicado en la guía del PMBOK sexta edición.
4. Formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección de proyectos	Considerar los procedimientos que más se adapten a la nueva guía y analizar la estructura de implementación.	Sin análisis cualitativo.

reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión anual.

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Herramientas

El PMI (2017), define las herramientas como: “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para realizar un producto o resultado.”

(p.714)

Dentro de las herramientas se pueden encontrar, herramientas de producción, herramientas de control, herramientas de cambio, herramientas de control de calidad, entre otras. Para este proyecto se desarrollaron las siguientes:

- Entrevistas: Según PMI (2017), “se utilizan para obtener información sobre requisitos de alto nivel, supuestos o restricciones, criterios de aprobación y demás información a partir de los interesados mediante el diálogo directo con ellos.” (p.710)
- Estudios comparativos: “Comparación de prácticas procesos y productos reales o planificados con los de organizaciones comparables a fin de identificarlas mejores prácticas, generar ideas para mejorar y proporcionar una base para medir el desempeño.” (p. 710).
- Reuniones: “Acción de juntar a los interesados con el objeto de resolver problemas o tomar decisiones” (p. 295).
- Juicio de expertos: según como lo menciona PMI (2017), este tema se refiere a:

Juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada. (p. 715).
- Diagramas de procesos: Mideplan (2019), define los diagramas de proceso como:

Una representación gráfica del flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. La expresión de los procesos/procedimientos en un diagrama de flujo genera valor agregado para las empresas, pues la representación gráfica de los mismos permite que sean analizados por los que tienen a su cargo su realización y además por otros actores interesados; quienes podrán aportar nuevas ideas para cambiarlos y mejorarlos. (Pág. 1)”

Tabla 3.

Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
<p>1. Describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales.</p>	<p>Encuesta: a los colaboradores del departamento comercial. Entrevistas: a los colaboradores del departamento comercial, encargados de la gestión de proyectos. Análisis Documental.</p>
<p>2. Efectuar un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé y los procesos resumidos en la guía del PMBOK sexta edición, para identificar las diferencias existentes.</p>	<p>Realizar el Estudio comparativo de los procesos utilizados por el departamento comercial de Nestlé y la guía del PMBOK, para identificar los puntos de mejora, mediante el análisis documental y de recolección de los criterios de los entrevistados.</p>
<p>3. Identificar los procesos que se pueden incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente.</p>	<p>Estudios comparativos. Reuniones. Juicio de expertos. Herramientas de gestión y control de calidad.</p>
<p>4. Formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección de proyectos reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión anual.</p>	<p>Reuniones: efectuadas con personal de la Oficina de Planeamiento Institucional y el Director de Proyectos. Diagrama de procesos.</p>

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.6 Supuestos y restricciones

El PMI (2017) define los supuestos y restricciones como, “un factor de proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba de demostración. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos” (p.714).

También describe las restricciones como “factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso” (p. 124).

En la elaboración de este proyecto se describen los siguientes supuestos y restricciones y aplican para todos los objetivos:

3.6.1 Supuestos:

- Se tomará como insumo la formulación del plan anual 2022, que se realizará en la empresa en Diciembre 2021.
- Dado que no existe un proceso estándar para la formulación de proyectos, se va a recurrir a los gestores de proyectos comerciales de mayor experiencia en la empresa.
- Dado que no se pueden mostrar los datos reales de inversión, se van a colocar montos proporcionales a las inversiones reales.
- El proyecto se presentará bajo el escenario que el contexto actual se mantiene y que no va a sufrir cambio por el tema de pandemia

3.6.2 Restricciones:

- La información de montos (en Dinero) no se autorizó mostrar por parte de la empresa, por lo que los montos utilizados serán diferentes a los reales, manteniendo las mismas proporciones.
- La gestión de las adquisiciones se rige por la Política General de Compras Región Centroamérica, por lo tanto algunas de las bases de la guía de ejecución, aunque no se liguén a las recomendaciones del PMBOK si se deben ligar a la política definida por la empresa.
- Por el contexto actual del COVID algunos de los procesos no se podrán ver en vivo y se deberán documentar a lo comentado por las personas y sus experiencias previas, también se podrían presentar algunos atrasos en las entrevistas.
- La propuesta se delimita al departamento comercial de la empresa Nestlé y no a los demás departamentos de la empresa.

3.7 Entregables

PMI (2017), define los entregables como “productos, resultados o capacidades creados por un proyecto y validados por el cliente o los patrocinadores del proyecto que cumplen los criterios de aceptación especificados” (p.708).

El principal entregable de este proyecto es una Guía de gestión de proyectos comerciales, la cual estará comprendida por los siguientes subproductos:

- Documento de fortalezas y debilidades identificadas.
- Documentos de análisis comparativos de procesos.
- Listado de oportunidades de mejora en los procesos de gestión identificados.
- Plantillas de gestión de proyectos.
- Plan de implementación del plan de mejora.

Tabla 4.

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales.	Documento con información relevante de las prácticas de la gestión del proyecto en el departamento comercial de la empresa Nestlé, la normativa que enmarca esta temática, y otros temas relevantes como capacidad humana, tecnológica, entre otros.
2. Efectuar un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé y los procesos resumidos en la guía del PMBOK sexta edición, para identificar las diferencias existentes.	Documento de Análisis comparativo de procesos. Compara las prácticas que utiliza el departamento comercial de la empresa Nestlé actualmente para la gestión de proyectos de investigación, contra los procesos resumidos por PMI en la Guía del PMBOK 6ta Ed.
3. Identificar los procesos que se pueden incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente.	Listado de oportunidades de mejora en los procesos de gestión identificados. Contiene la selección de las oportunidades de mejora elegidas para la realización de los nuevos procedimientos y de las nuevas plantillas.
4. Formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección proyectos reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión anual.	Guía de gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, basada en buenas prácticas de gestión de proyectos, además de un Plan de implementación. Contiene la propuesta para una posible implementación del plan de mejora, incluye a los actores que tendrían a cargo este proceso a nivel institucional.

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4

Desarrollo

- **4.1 Describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales.**

4.1.1 Descripción General

Para Nestlé Centroamérica, el desarrollo de proyectos comerciales (y proyectos en general), están enmarcados en una serie de manuales definidos por la empresa, los cuales se han ido desarrollando con base a prácticas comerciales, experiencia y estandarización, usados en diferentes regiones donde la empresa opera, y que en el caso de Costa Rica se han adecuado a las necesidades de los países centroamericanos.

Los manuales descritos por la empresa, en su mayoría tienen una estructura enmarcada por objetivos, alcances, definiciones, abreviaturas, desarrollo de los proyectos, departamentos que participan y procedimientos. También se observa que no todos los manuales cuentan con una misma estructura y una de las observaciones más relevantes es que carecen de instrucciones en la forma de interactuar por los participantes, responsables u otros, por lo que quedan varias dudas sobre los mismos.

Los datos se obtuvieron al analizar los resultados de las entrevistas y de la información adquirida, la cual se documentó en los diagramas de flujo mostrados en las ilustraciones 6 y 7, donde se describen los procedimientos actuales de la formulación de proyectos.

El esquema general encontrado en los manuales de Nestlé se compone de:

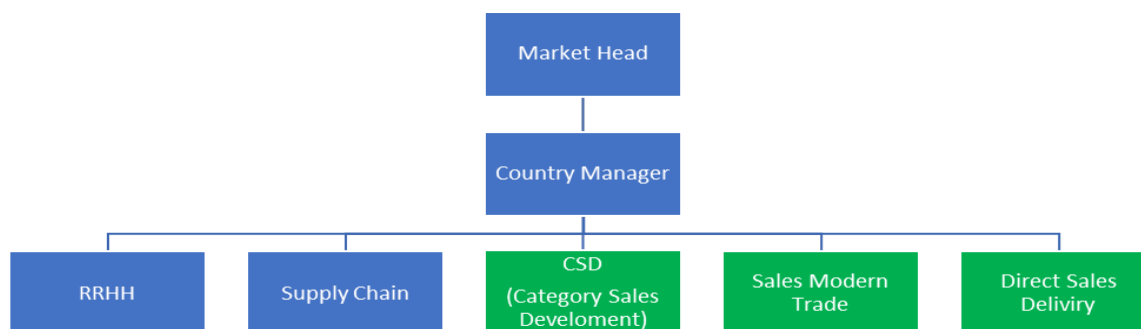
- **Encabezado:** Incluye el logo de la empresa, nombre del manual, departamento al que pertenece, número de documento, quién lo elaboró, quién lo aprobó, fecha de revisión y número de página.
- **Objetivo:** es el lugar donde se define para qué se está creando el documento.

- Alcance: define los límites del proyecto y normalmente incluyen los departamentos que se verán afectados por el mismo.
- Abreviaturas: clarifica el lenguaje Nestlé utilizado en el documento, además incluye y define algunas abreviaturas generales.
- Roles y responsabilidades: también se definen los roles y responsabilidades del proyecto.
- Procedimientos: define los pasos a seguir para desarrollar los diferentes procedimientos según al que corresponda el manual.

El departamento comercial de Nestlé Costa Rica cuenta con tres departamentos como se muestra en el siguiente organigrama marcados en verde, los cuales son: Category Sales Development (CSD), Departamento de ventas de canal moderno (supermercados de cadena organizados) y DSD, departamento de ventas de canal abierto (pulperías, minisúper y otros).

Figura 4.

Organigrama Costa Rica



Nota: Tomado de <http://thenest-ams.nestle.com/>. Organigrama Centroamérica, Costa Rica, Modificado para uso del presente trabajo.

Como se muestra en el organigrama adjunto hay tres departamentos que representan el área comercial de la empresa en Costa Rica, los cuales se marcan en color verde: Category Sales Develoment, Sales Modern Trade y Direct Sales Deliviry. Estos departamentos están compuestos de la siguiente manera:

Category Sales Develoment (CSD): Es el área de venta cuyos objetivos son, prever y satisfacer las necesidades y expectativas del shopper, a través de la estrategia y guías de ejecución para el canal y puntos de venta, a fin de lograr un crecimiento en la demanda sostenible y rentable. Su objetivo final es impactar positivamente la ejecución, a través de una mejor planeación por canal y categoría, además de alinear los planes Marketing – Ventas, con el uso de insights del shopper y canal para su trasformación en soluciones en Punto de venta.

En Costa Rica este departamento está compuesto por cinco puestos de trabajo, que se dividen por categorías, CSD de culinarios, CSD de lácteos, CSD de Café y bebidas, CSD de Nutrición, CSD de confitería – leches y un representante de Marketing Activation (MA).

Esta última posición de Marketing Activation, es la responsable de llevar a cabo las acciones promocionales y coordinarlas con sus homólogos de todas las regiones de venta para que sean ejecutadas. Dar seguimiento de estas y evaluarlas. Estas actividades pueden ser en el punto de venta, implementación de exhibidores, material POP, estands.

Las categorías son agrupaciones de productos con características similares en la tienda, para manejarlos y responder a las necesidades del shopper. Ejemplo: todas las leches, en todos sus formatos conforman la categoría de lácteos. Esta a su vez se subdivide en leches en polvo, leches liquidas, leches evaporadas, etc. lo que conforman subcategorías de lácteos.

Para los siguientes dos grupos del departamento comercial, es necesario explicar que son los canales de venta. Un canal de ventas consiste en un grupo de puntos de venta que satisfacen las mismas necesidades o requerimientos del consumidor o del shopper. Como ejemplo tenemos canal moderno (Ejemplo Walmart, Automercado); Canal conveniencia (Ejem:

AMPM, Vindi); canal autoservicio (Ejemplo: Minisúper de orientales, Pulperías de barrio), de tal forma que la organización de ventas está estructurada de acuerdo con el canal.

Sales Modern Trade: Los puntos de venta modernos son cadenas o grupos de negocios. Incluyen actores más grandes como hipermercados, cadenas de supermercados y minimercados. Las operaciones minoristas están más planificadas y las operaciones utilizan un enfoque más organizado para la gestión de inventario, comercialización y gestión logística.

Direct Sales Deliviry: El comercio tradicional es una compleja red de distribución de micro minoristas, pulperías, almacenistas, comerciantes de mercado abierto, mayoristas y distribuidores. El comercio tradicional se basa en las relaciones interpersonales entre los clientes y los minoristas. El comercio tradicional está menos organizado que el comercio moderno y es más probable que se quede sin existencias o empuje productos alternativos a los clientes.

El siguiente cuadro comparativo, da una idea más clara de cuales son las principales diferencias entre el canal moderno (Sales Modern Trade) y canal abierto (Direct Sales Deliviry):

Tabla 5.

Cuadro comparativo de canales de venta

	Comercio moderno	Comercio tradicional
Perfil	– Cadenas con múltiples ubicaciones con inversores dirigidas por un equipo de gestión capacitado	– Principalmente un punto de venta dirigido por un empresario, familia o empleados
Responsable	-Proceso de toma de decisiones de múltiples capas que requiere tiempo	– Uno o dos tomadores de decisiones
	-Oficinas centrales y, en algunos casos, sucursales individuales	– A menudo el propietario o gerente
Relación con los clientes	– Relaciones interpersonales limitadas	– Centrarse en las relaciones interpersonales entre los clientes y los minoristas

Demanda	– Demanda constante	– Más estacional: deje de vender ciertos productos durante la temporada baja
Base de clientes	– Gran base de clientes y áreas de servicio que podrían incluir miles de clientes	– Principalmente presta servicios al vecindario y a la comunidad local
Listado de marcas y paquetes	– Requerido y podría incluir procesos largos y detallados, presentaciones y documentación, antes de recibir la aprobación	– No es necesario — negociar con el propietario
Gama de productos	– Amplia gama con miles de productos	– Gama mayormente limitada con cientos de productos
Economías de escala	Los minoristas pueden absorber costos, a menudo vender productos como líderes de pérdidas o dar descuentos promocionales para impulsar las compras.	– Los bienes se comercializan principalmente al precio máximo de venta al por menor (MRP)
Agotado	– Menos común con una mejor gestión de inventario	– Marcas más comunes y sustitutivas basadas en la disponibilidad a nivel mayorista o distribuidor
Promociones	– Proporcionar promociones continuas	– Algunos precios promocionales
	– Negociaciones de promoción centralizadas	– Negociar promociones con el propietario o gerente
Ubicación	– A menudo en áreas de alto tráfico en una ubicación estratégica	– Todas las ubicaciones, excepto algunas en áreas congestionadas y calles estrechas
Flujo financiero	– Ciclo de crédito largo y transferencias bancarias	– Efectivo y ciclo de crédito corto
		– A menudo proporcionar crédito a los clientes basado en las relaciones
Procuración	– Compra directa para los fabricantes	– En su mayoría adquieren productos a través de intermediarios, como distribuidores y mayoristas
	– Adquisición en su mayoría centralizada	– Compra para una sola tienda
	– Requerir que los equipos de ventas proporcionen información detallada, por ejemplo, ventas, contribución de paquetes, tendencias	– El propietario o gerente toma la decisión de adquisición
Entregar	– Entrega programada y a tiempo	– Más flexible en los plazos de entrega
	– Entrega a tiendas o almacenes específicos	– Entrega en tienda individual

Plazos de entrega	– Más largo, pero más estructurado	– Más corto para gestionar el flujo de caja
Equipos de merchandising	– Requerir equipo especializado	– Equipo estándar, por ejemplo, bastidores
	– Múltiples puntos disponibles para exhibir o promocionar productos	– Espacio limitado disponible para la colocación del equipo
	– Colocar equipos requiere negociaciones detalladas con múltiples partes interesadas	– A menudo use equipos como refrigeradores para almacenar artículos personales, por ejemplo, leche, mantequilla
Tecnología	– Escaneo de puntos de venta (POS) empresariales, inventario de gestión de proveedores (VMI) e intercambio electrónico de datos	– Teléfono móvil o teléfono inteligente, y tecnología limitada como computadoras personales

Fuente: Nieuwoudt, T. (14 de septiembre, 2020). El laboratorio de la cadena de suministro, diferencias entre el canal tradicional y el canal moderno.

<https://thesupplychainlab.blog>

La relación e interacción que existe entre Category Sales Development, el departamento de Sales Modern Trade y Direct Sales Delivery, hace que se generen proyectos, ya que son los responsables de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta.

Para el área comercial, la búsqueda constante de llegar a los objetivos planteados por la organización lleva a que se generen una serie de proyectos, necesarios para el desarrollo de la organización. Mencionando algunos de estos proyectos se pueden citar: Creación de packs de productos, desarrollo de estrategias publicitarias BTL -Below the line-, campañas de lanzamiento de un producto nuevo, promociones en conjunto con socios comerciales, promociones para fechas especiales, como Navidad, fin de año, día de las madres, día del padre, día del amor y amistad, verano entre otros.

En los siguientes diagramas se representa, la estructura actual que se utiliza para el desarrollo de algunos de los principales proyectos del desarrollo comercial.

4.1.2 Descripción de la forma de gestionar los proyectos actuales en comercial, para la empresa Nestlé

Ilustración 5.

Diagrama de proceso - Definición de oportunidades

	MARKETING	DSP	CCSD	RESPONSABLE	VÍNCULOS A OTROS PROCESOS, DETALLES, COMENTARIO, ETC
1	Plantear necesidades			Marketing: CMM	
2	Definir Fechas tentativas			Marketing: CMM	
3		Validar timing y volumen	Definir volumen y canal de ventas	DSP: Demand Planner de la categoría CCSD: Category	
4		Incluir productos en proceso de producción		DSP: Demand Planner de la categoría CCSD: Category	
5	Confirmar composición			Marketing: CMM	
6	¿SKU nuevo o pack?	Proceso de definición y compra merchandising		Marketing: Especialista / Analista / Asistente marketing	En el procedimiento de packs se encuentran descritos los posibles tipos de packs con distintas composiciones.
7					
8	¿Tiene Merch?			Marketing: Especialista / Analista / Asistente marketing	
9	Proceso de salida			Marketing: Especialista / Analista / Asistente marketing	
10	Proceso de definición y compra de producto alimenticio externo			Marketing: Especialista / Analista / Asistente marketing	
11	FIN				

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el diagrama anterior, muchos de los proyectos del departamento comercial nacen de plantear necesidades, estas nacen de la búsqueda de oportunidades, para las cuales se utilizan diversas metodologías, como los son: Análisis de SOM (Share of Market), análisis de ventas sell out y sell in, análisis de oportunidades de ejecución, análisis de oportunidades de variables logísticas, building blocks, entre otros.

- Análisis de Share of market: Examina la participación de mercado, de los productos representados, buscando oportunidades en la que la competencia logra mayor crecimiento que el propio.
- Análisis de ventas Sell In: revisa las ventas del fabricante a los diferentes intermediarios, para entender si en ese proceso se presentan oportunidades de ventas.
- Análisis de ventas Sell Out: revisa las ventas de los intermediarios a los consumidores finales, para entender si en ese proceso se presentan oportunidades de venta.
- Análisis de oportunidades de variables logísticas: analiza diferentes variables logísticas que permiten entender oportunidades como: Fill Rate, capacidades de estantes, Forecast de venta versus entregas, catálogos de ventas, entre otros.

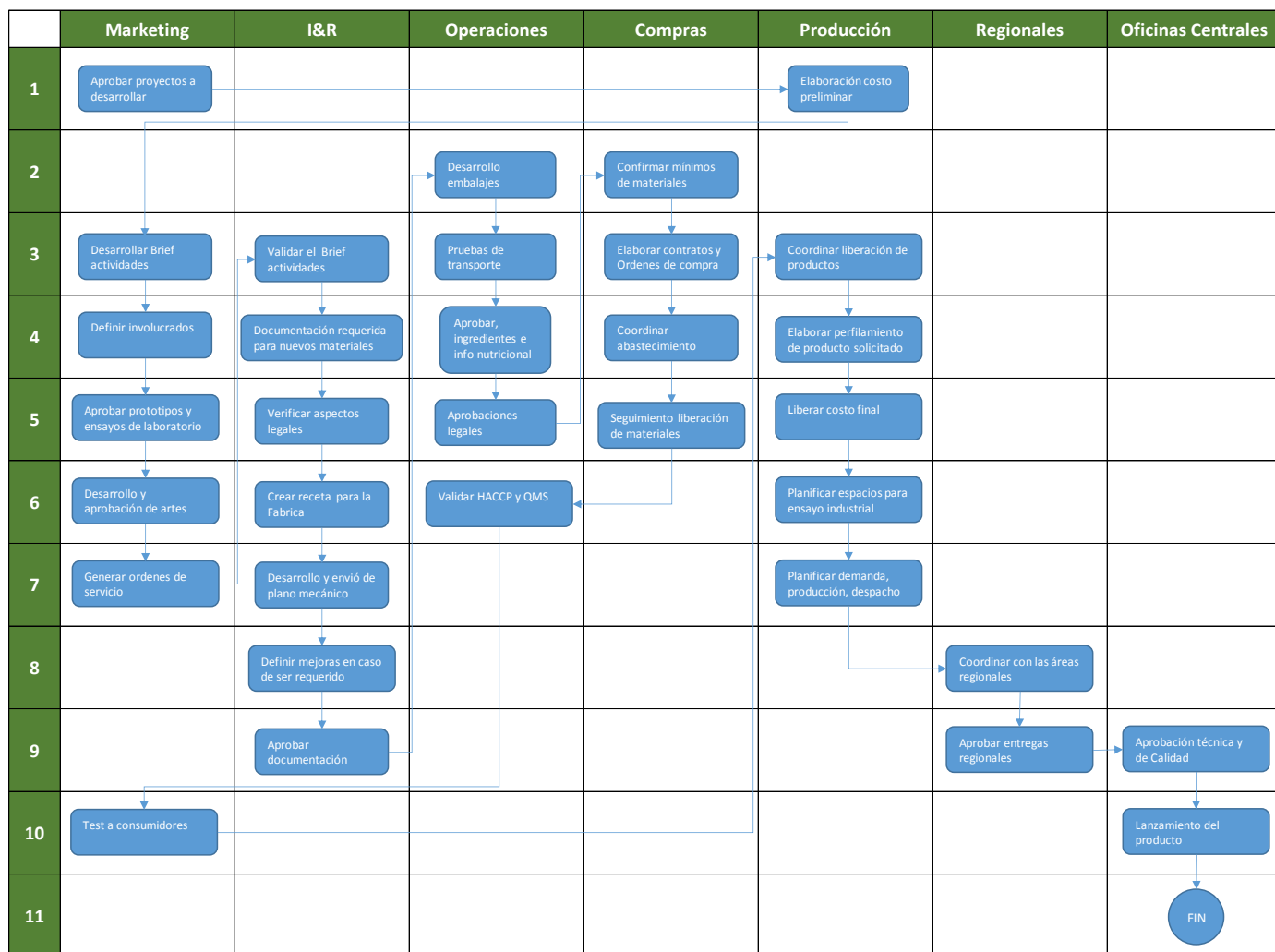
Posterior a la detección de oportunidades se definen las acciones a desarrollar, los cuales se componen de los proyectos definidos en este estudio, en esta etapa se deben seleccionar por parte de CMM, CCSD o el KAM (estos puestos pueden variar), que acciones se deben seleccionar, entre las más comunes se encuentran: desarrollo de packs, dinámicas comerciales como descuentos, promociones de volumen, incentivos de compra, estrategias promocionales, acciones ATL / BTL, lanzamientos de productos, entre otros.

4.1.3 Ejemplo de la gestión de proyectos comerciales del departamento comercial de Nestlé.

En la siguiente ilustración y diagrama de flujo, se muestra como es la gestión de los principales proyectos (en un período normal) del departamento comercial de la empresa Nestlé:

Ilustración 6.

Diagrama de Flujo - Creación de un producto nuevo



Fuente: Elaboración propia

El diagrama anterior muestra las diferentes actividades que se desarrollan para ejecutar el lanzamiento de un producto nuevo en el área comercial de la empresa Nestlé, como se

muestra en este diagrama, este proceso cuenta con la participación de 7 departamentos a lo interno de la empresa, los cuales deben estar bien sincronizados para que el flujo del proceso no se interrumpa. Varias de las actividades del proyecto cuentan a su vez de subprocesos mayores que por efectos del diagrama de flujo no se muestran completos.

4.1.4 Análisis de fortalezas y debilidades de la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé.

Una vez enmarcado el contexto situacional, se analiza la información recolectada a nivel institucional con el objetivo de realizar un análisis que permita identificar las fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé. El estudio de la información permitirá mediante la herramienta de análisis FODA, generar posibles estrategias para la Dirección de Proyectos, considerando aspectos internos y externos.

El propósito u objetivo del presente trabajo, es formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección proyectos reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión que posibilite replicar de manera sencilla a todos los proyectos que esta área desarrolle, para que genere valor a la empresa. El plan tiene como fin brindar herramientas que permitan elevar la calidad de procesos de gestión, mediante la aplicación del PMBOK. Para abordar este objetivo, fue necesario realizar un análisis de fortalezas y debilidades de la gestión de proyectos del área comercial de Nestlé, el cual sirve como insumo para fundamentar la propuesta.

Una vez descritos los procesos de la gestión de proyectos actuales del departamento comercial de la empresa Nestlé, se realiza un análisis FODA que permita valorar los aspectos internos y externos en dicha gestión. Previamente, es importante indicar que un análisis FODA es una herramienta que permite crear un escenario de la situación actual del objeto de estudio,

en este caso, la gestión de proyectos, con la finalidad de tomar las mejores decisiones. El siguiente cuadro muestra la matriz FODA:

Tabla 6.

Matriz FODA Gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé

<p>Gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Disponibilidad de proveedores con requerimientos básicos y tecnológicos. O2. Definir una estructura de proyectos con base a los grupos de procesos recomendados por PMBOK. O3. Definir una estructura con las áreas de conocimiento recomendados por PMBOK. O4. Definir una estructura con base a proyectos con un ciclo de vida adaptativo o ágil.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Procesos internacionales tropicalizados a CR, pueden variar por idiosincrasia o leyes del país. A2. Reglamento o procesos internas de los distintos proveedores, pueden variar a lo esperado. A3. No gestión de los involucrados.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Personal calificado en el área comercial. F2. Claridad en las necesidades comerciales y la forma de gestionar los proyectos. F3. Recursos informáticos robustos para gestión de los recursos. F4. Habilidades para el desarrollo de herramientas de control de recursos.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>F1O1. Plan de capacitación a los proveedores con el nuevo plan de gestión de proyectos. F2O2O3. Manual de gestión de proyectos, según las practicas sugeridas por PMBOK y el manifiesto ágil. F3O2O4. Aprovechar los recursos tecnológicos existentes para el desarrollo del manual de gestión de proyectos.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>F2A1. Manual de gestión de proyectos, tropicalizado a Costa Rica F1A2. Capacitación y solicitudes claras a los proveedores externos. F4A3. Incluir en manual de gestión de proyectos, gestión de los interesados.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Ausencia de profesionales en gestión de proyectos, basado en estándares y buenas prácticas PMI y PMBOK. D2. Carencia de conocimientos en el manejo de gestión de proyectos. D3. Control insuficiente sobre la ejecución de los proyectos, por desvinculación de departamentos.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D1D2O2O3O4. Plan de capacitación al personal, tomando como bases buenas prácticas de Gestión de Proyectos.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D1A1. Plan de capacitación en gestión de proyectos, tropicalizado a las necesidades de Nestlé CR. D2A2. Plan de capacitación en gestión de proyectos a los proveedores, en los puntos que se requieran. D3A3. Plan de gestión de los involucrados, que contemple cliente interno y externo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El análisis FODA ha permitido mostrar las principales fortalezas con las que cuenta el departamento comercial de la empresa Nestlé, donde destaca la necesidad que tiene este departamento de contar con un manual tropicalizado a Costa Rica y que muestre las mejores prácticas en la gestión de proyectos, en este caso la guía PMBOK, el PMI, el manifiesto ágil y la guía Scrum, serán la base ya que son una guía actualizada con los fundamentos de la dirección de proyectos, que contienen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión.

Esta investigación inicial brindó la oportunidad de definir cuáles son las estrategias necesarias para desarrollar y mejorar la gestión de proyectos, adicionalmente se deja claro que se requieren de capacitaciones al personal en temas de proyectos y el uso informático de los mismos.

El FODA muestra las Fortalezas y Debilidades a lo interno de una organización, siendo las primeras las partes positivas del departamento en la actualidad, para desarrollar proyectos y que da una ventaja competitiva, en este caso se mencionaron:

- Personal calificado en el área comercial.
- Claridad en las necesidades comerciales y la forma de gestionar los proyectos.
- Recursos informáticos robustos para gestión de los recursos.
- Habilidades para el desarrollo de herramientas del control de recursos.

En el caso de las debilidades se hacen referencia a las que afectan de forma negativa y directa el desempeño de la institución, en este caso se detectaron:

- Ausencia de profesionales en gestión de proyectos, basado en estándares y buenas prácticas PMI y PMBOK.
- Carencia de conocimientos en el manejo de gestión de proyectos.
- Control insuficiente sobre la ejecución de los proyectos, por desvinculación de departamentos.

En el análisis del medio ambiente externo de la empresa, se consideran dos puntos:

- Oportunidades: no se tiene un control interno de estas variables, sin embargo, por su relación directa o indirecta, pueden afectar de manera positiva el desempeño. En este caso se definieron las siguientes:
 - Disponibilidad de proveedores con requerimientos básicos y tecnológicos.
 - Definir una estructura de proyectos con base a los grupos de procesos recomendados por PMBOK.
 - Definir una estructura con las áreas de conocimiento recomendados por PMBOK.
 - Definir una estructura con base a proyectos con un ciclo de vida adaptativo o ágil.
- Amenazas: se encuentran en el entorno de una empresa y de manera directa o indirecta afectan negativamente, en este caso se decidieron los siguientes:
 - Procesos internacionales tropicalizados a CR, pueden variar por idiosincrasia o leyes del país.
 - Reglamento o procesos internos de los distintos proveedores, pueden variar a lo esperado.
 - No gestión de los involucrados.

Este análisis permitió definir una serie de estrategias, tomando como base la matriz

FODA:

- Estrategias de oportunidades y fortalezas
 - F1O1. Plan de capacitación a los proveedores con el nuevo plan de gestión de proyectos.
 - F2O2O3. Manual de gestión de proyectos, según las practicas sugeridas por PMBOK y el manifiesto ágil.
 - F3O2O4. Aprovechar los recursos tecnológicos existentes para el desarrollo del manual de gestión de proyectos.

Estas estrategias muestran que el de mayor impacto es la creación de un manual con un plan de gestión de proyectos con la colaboración de la guía de fundamentos del PMI (PMBOK) y la guía Scrum.

➤ Estrategias de oportunidades y debilidades

- D1D2O2O3O4. Plan de capacitación al personal, tomando como bases buenas prácticas de Gestión de Proyectos.

Al revisar las oportunidades y debilidades sale una estrategia que logra maximizar el beneficio de las oportunidades y un plan de acción a las amenazas, un plan de capacitación, tomando como base las mejores prácticas de gestión de proyectos.

➤ Estrategias de amenazas y fortalezas

- F2A1. Manual de gestión de proyectos, tropicalizado a Costa Rica.
- F1A2. Capacitación y solicitudes claras a los proveedores externos.
- F4A3. Incluir en manual de gestión de proyectos, gestión de los interesados.

Las estrategias amenazas y fortalezas sobresale la elaboración de un plan de gestión y una capacitación al personal que sea tropicalizado a Costa Rica. Esto permitirá contar con una herramienta de gestión de recursos con los estándares del PMI.

➤ Estrategias debilidades y amenazas

- D1A1. Plan de capacitación en gestión de proyectos, tropicalizado a las necesidades de Nestlé CR.
- D2A2. Plan de capacitación en gestión de proyectos a los proveedores, en los puntos que se requieran.
- D3A3. Plan de gestión de los involucrados, que contemple cliente interno y externo.

En estas estrategias se menciona la necesidad de gestionar una herramienta que permita la gestión de los recursos de una mejor manera, también la necesidad de lineamientos basados en la buena gestión de proyectos.

El análisis FODA, permitió detectar diferentes acciones negativas y positivas que intervienen en las actividades de la gestión de proyectos comerciales de Nestlé, siendo evidente sus fortalezas y oportunidades de gran valor para la gestión de los recursos dentro de la institución. Sin embargo, en la gestión de recursos mediante la aplicación de buenas prácticas de la Guía del PMBOK®.

4.1.5 Cuadro de análisis y detección de oportunidades en los procesos actuales de Nestlé.

En el siguiente cuadro se presenta el proceso actual de Nestlé y cuáles fueron las principales oportunidades de mejora detectadas.

Tabla 6.

Cuadro de Análisis proceso actual

Proceso: Gestión de proyectos comerciales de Nestlé			
Fases	Procedimiento: Gestión de Proyectos		Oportunidad de la Fase
	NO	ACTIVIDAD	
INICIO	1	Preparar análisis Share of Market (SOM)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el acta de constitución del proyecto. - Definir el plan del proyecto para la aprobación correspondiente. - Falta de documentos estándar donde se defina el caso de negocio. - Falta de proceso estándar de aprobación del proyecto. - Falta identificar a los interesados del proyecto
	2	Preparar otros análisis complementarios, que justifiquen, los GAPS detectados en análisis de SOM.	
	3	Presentar análisis a los responsables de las cuentas y las categorías, junto con los principales GAPS detectados.	
	4	Desarrollar la propuesta del proyecto.	
	5	Remite la evaluación al LM	
	6	Define del proyecto que mejor se adecue a los GAPS detectados por el departamento comercial	
	7	Define las características y funciones del producto, servicio y resultado.	- Falta definir un plan de gestión de alcance

PLANIFICACIÓN	8	Revisa proyectos similares anteriores.	- Se debe contar con EDT que de manera gráfica subdivida los entregables del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar
	9	Desarrolla reuniones a fin de recopilar requisitos del proyecto o del producto	- Pendiente definir probabilidad de impacto.
	10	Define tiempos de entrega a las actividades	- Se carece de una gestión de riesgos gestionar, identificar, planificar implementar y monitorear las respuestas a estos de manera anticipada.
	11	Define y secuencia las actividades, del cronograma	- Pendiente Desarrollo de la RBS
	12	Estima los costos del proyecto	- Faltan formulario estándar de identificar involucramiento de los interesados
	13	Revisión del presupuesto asignado para el proyecto	- No existe un plan para la gestión de interesados
	14	Justifica los gastos adicionales y busca aprobaciones necesarias	- No se incluyen registros de lecciones aprendidas ni registro de interesados de manera formal.
	15	Aprueba o rechaza los gastos adicionales	- Se carece de herramientas que permitan al coordinador del proyecto, controlar el avance real de los proyectos.
	16	Identifica el Shopper al que va dirigido el proyecto	- No se desarrollan diagramas de red del cronograma del proyecto.
	17	Identifica los involucrados internos del proyecto	
	18	Identifica quien es la competencia, características, pros y contra.	
	19	Identifica responsables de los retailers encargados de aprobar los proyectos a ejecutar en sus tiendas.	
	20	Presentar plan de los involucrados al sponsor team	
	21	Presentar plan de los retailers donde se planea ejecutar el proyecto.	
22	Aprobación de la ejecución del proyecto en los retailers		
23	Si el procedimiento es declinado (Por el Retailers) se deben revisar las observaciones y hacer los cambios necesarios para proseguir.		
EJECUCIÓN	24	Inicio ejecución del proyecto	- No existen un formulario de parámetros de calidad definidos
	25	Prepara y comunica a los involucrados el calendario de ejecución y seguimiento.	para proyectos que no tengan que ver con producción de productos
	26	Elabora y envía al sponsor team el informe de avance según el proyecto	(Ej. Campañas BTL)
	27	Realiza las visitas de seguimiento programadas en el departamento según el proyecto a desarrollar.	- Es necesario contar con un plan de gestión de riesgos que ayude a minimizar sus impactos negativos o maximizar sus beneficios

	28	Recibe el informe de seguimiento y analiza la situación, toma la decisión de permitir que continúe el proyecto o suspenderlo. Si se autoriza la continuidad del proyecto, lo comunica al sponsor team. Si el proyecto se suspende, lo comunica al sponsor team (Fin del proceso)	
	29	Se comunica la decisión al Sponsor team de que el proyecto puede continuar y al CSD	
	30	Recibe la comunicación y continúa con la ejecución del proyecto.	
	31	Recibe del sponsor team la decisión de suspender el proyecto	
Monitoreo y Control	32	Monitorea y controla el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un plan de calidad sobre los proyectos - No existe un plan de gestión de riesgos - No existe un documento estándar de informe de desempeño del trabajo - La gestión de involucrados se realizan como actividades inherentes de la gestión del proyecto de extensión principalmente, y en algunos casos de investigación aplicada, sin embargo, no se registran o documentan como recomienda el PMBOK.
	33	Observa la ejecución del proyecto	
	34	Desarrolla informe de desempeño del trabajo	
CIERRE	35	Prepara y presenta informe final al Sponsor Team	Es importante mencionar que el informe final carece de estandarización en tiempo y forma, además de que no existe una entrega formal de los mismos
	36	Evalúa el informe y emite correo de cierre	
	37	Recibe informe y remite al Country Controller	

- **4.2 Efectuar un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé y los procesos resumidos en la guía del PMBOK, para identificar las diferencias existentes.**

Una vez determinadas las principales fortalezas y debilidades de la Gestión de Proyectos de la Dirección de Proyectos, y haber identificado posibles estrategias a implementar se procede a efectuar un análisis comparativo a nivel macro sobre ambos procesos, para identificar las diferencias sustantivas entre el proceso del PMBOK y la gestión de proyectos comerciales de Nestlé. Para lo anterior se desarrollarán por cada una de las Áreas del Conocimiento del PMBOK un cuadro comparativo, compuesto por tres columnas, en la primera estará el proceso del PMBOK, en la segunda el comercial de Nestlé, en la tercera las principales diferencias, encontradas.

- **Gestión de la Integración del proyecto**

Según indica en PMI (2017), la integración de proyectos hace referencia a:

La Gestión que incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación. Estas acciones deberían aplicarse desde el inicio del proyecto hasta su conclusión. La gestión de la integración de proyectos incluye:

- Asignación de recursos.
- Equilibrio de demandas que compiten entre si
- Examen de enfoques alternativos
- Adaptación de los procesos para cumplir con los objetivos del proyecto
- Gestión de las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

Como se mencionó en el objetivo anterior, en el departamento comercial de Nestlé, el proceso puede plantearse en dos diferentes espacios, el primero inicia con la búsqueda de oportunidades, para las cuales se utilizan diversas metodologías, como los son: Análisis de SOM (Share of Market), análisis de ventas sell out y sell in, análisis de oportunidades de ejecución, análisis de oportunidades de variables logísticas, building blocks, entre otros. Posteriormente dependiendo de la etapa el perfil o la propuesta, los diferentes departamentos: Category Sales Development (CSD), Departamento de ventas de canal moderno (supermercados de cadena organizados) y DSD, departamento de ventas de canal abierto (pulperías, minisúper y otros), dan su visto bueno o evaluación.

Considerando lo anterior, es importante destacar que quien lidera la ejecución del proyecto es normalmente los CSD (Category Sales Development), los cuales son los responsables de desarrollar las diferentes categorías que administran. Una figura de director de proyectos, no existe en la empresa, por lo tanto, el control de la planificación y entrega detalladas del producto se delega al equipo de investigación.

Tabla 7.

Cuadro comparativo de procesos. Gestión de la integración del Proyecto

Cuadro comparativo Procesos: Gestión de la Integración del Proyecto		
Guía del PMBOK	Departamento Comercial Nestlé	Explicación, diferencias
<p>A. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos de negocio 2. Acuerdos 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Registro de supuestos 	<p>A. Definir la necesidad comercial</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis SOM 2. Análisis Sell In / Sell Out 3. Oportunidades de ejecución 4. Oportunidades variables logísticas 5. Building Blocks <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de proyecto 2. Acuerdos de proyectos 	<p>A. Desarrollar el perfil de propuesta- Investigación previa</p> <p>En esta etapa inicial el departamento comercial de Nestlé cuenta con buenas bases y fundamentos para definir las necesidades de emprender un proyecto, y cuenta con un equipo consolidado, de experiencia, que le permite tener claro, factores ambientales, activos de los procesos y posibles acuerdos.</p> <p>La principal oportunidad radica en estandarizar un documento de negocio, donde se defina el caso de negocio y acuerdos, esto ayudara a establecer una relación entre los colaboradores y la necesidad planteada.</p> <p>De esta etapa debe salir, la propuesta de proyecto se presenta junto con los avales necesarios, dependiendo del tipo de perfil presentado. Se debe también contar con un perfil de supuestos.</p>

<p>B. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución 2. Salidas de otros procesos 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del Proyecto 	<p>B. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perfil de proyecto 2. Salidas de otros procesos 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de proyecto 	<p>B. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyectos</p> <p>En esta parte se debe producir un documento comprensivo que defina la base para todo el trabajo del proyecto y aunque en este punto Nestlé cuenta con los requisitos mencionados, no están claramente estipulados y se carece de un documento que cumpla dicha función.</p> <p>El tema de habilidades personales y en general las habilidades blandas son uno de los fuertes de la empresa, ya que el personal cuenta con vasta experiencia en el tema de proyectos comerciales. La propuesta de proyecto, que se presentará para evaluación, la primera etapa se realiza por el equipo de CSD.</p>
<p>C. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Solicitudes de cambio aprobadas 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Sistema de información para la dirección de proyectos 3. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entregables 2. Datos de desempeño del trabajo 3. Registro de incidentes 4. Solicitudes de cambio 5. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto <p>1. Plan para la dirección del proyecto</p> <p>3. Factores ambientales de la empresa</p>	<p>C. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Sistema de información (TI) SAP, Docusing, Excel. 3. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entregables 2. Datos de desempeño del trabajo 3. Propuesta del proyecto 	<p>C. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto</p> <p>Consiste en el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto. En esta etapa, la principal variación se da ante la falta de un proceso claro de la solicitud de cambios. De hecho, los proyectos comerciales suelen tener cambios versus lo planificado, debido a la variabilidad de los mismos afectada por el alto dinamismo del departamento. Las herramientas y técnicas se mantienen y son la base de la gestión de proyectos actual, enfocadas en juicio de expertos, sistemas de información y reuniones. En esta etapa suele existir un correo donde se explica el desempeño del proyecto, pero no existe una estructura estandarizada, que defina como se debe realizar.</p>

<p>D. Gestionar el Conocimiento del Proyecto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Entregables 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Gestión del conocimiento 3. Gestión de la información 4. Habilidades interpersonales y de equipo <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de lecciones aprendidas 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones activos procesos de la organización 	<p>D. Gestionar el Conocimiento del Proyecto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Entregables 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de la información 2. Habilidades interpersonales y de equipo <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización del plan para la dirección del proyecto. 	<p>C. Gestionar el Conocimiento del Proyecto</p> <p>Aunque se mencionan acciones en cada etapa, la gestión de conocimiento no existe dentro de la gestión de proyectos de Nestlé. Esta es importante debido a que crea nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto.</p> <p>En el tema de Gestión de información, los temas de divulgación externos se manejan por medio de mercadeo o el departamento de relaciones públicas, y a nivel interno dependen de las personas involucradas y el nivel de alcance que se desea tener.</p> <p>No se cuenta con un registro de lecciones aprendidas.</p>
<p>E. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Información de desempeño del trabajo 4. Acuerdos 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Toma de decisiones 4. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de desempeño del trabajo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>E. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto</p> <p>Proyecto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Información de desempeño del trabajo 3. Acuerdos 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Toma de decisiones 4. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de desempeño del trabajo 	<p>D. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto</p> <p>Se carece de los siguientes insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del desempeño. • Análisis de riesgos. • Gestión de cambios. • Registro de lecciones aprendidas. • Registro de incidentes. • Ausencia de formularios. <p>Las herramientas se mantienen como el fuerte de la empresa: juicio de expertos, análisis de datos, toma de decisiones y reuniones.</p> <p>Los informes de desempeño suelen ser recurrentes, sin embargo, no existe una directriz o estándar claro de cómo realizarlos.</p>

F. Realizar el Control Integrado de Cambios	F. Realizar el Control Integrado de Cambios	E. Realizar el Control Integrado de Cambios
<p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Informes de desempeño del trabajo 4. Solicitudes de cambio 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Herramientas de control de cambios 3. Análisis de datos 4. Toma de decisiones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio aprobadas 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Informes de desempeño del trabajo 3. Solicitudes de cambio 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Herramientas de control de cambios <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio aprobadas 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>Se carece de un registro de incidente, de lecciones aprendidas, de un registro de riesgos.</p> <p>Los principales hitos son considerados, pero no a profundidad, se han utilizado herramientas como Análisis de datos (costo-beneficio, valor ganado, causa-raíz, Análisis de Variación), pero no se encuentran estandarizadas en tiempo y forma.</p> <p>Se carece de una herramienta de solicitudes, normalmente los cambios se ven en el desarrollo del proceso y en la marcha se evalúan su aprobación dependiendo, del departamento involucrado.</p>
<p>G. Cerrar el Proyecto o Fase</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Entregables aceptados 5. Documentos de negocio 6. Acuerdos 7. Documentación de las adquisiciones 8. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los documentos del proyecto 2. Transferencia del producto servicio o resultado final 3. Informe Final 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto. 	<p>Cerrar el Proyecto o Fase</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Entregables aceptados 4. Acuerdos y avales <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transferencia del producto servicio o resultado final 2. Informe Final 	<p>G. Cerrar el Proyecto o Fase- Responsable Coordinador de Proyecto + Gestor de Proyectos</p> <p>Esta etapa consta de la elaboración del informe, el cual es responsabilidad del CSD, quien debe presentar al Contry Manager, Gerentes de canales, KAMS y otros interesados.</p> <p>Estos proyectos se pueden ver expuestos a la aplicación de una auditoría interna, que se lleva una vez al año, la misma se efectúan por personal capacitado de Nestlé procedente de otros países y que revisan la aplicación correcta en temas de factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización.</p> <p>Es importante mencionar que el informe final carece de estandarización en tiempo y forma, además de que no existe una entrega formal de los mismos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Gestión del alcance del proyecto**

Según indica en PMI (2017), la gestión del alcance del proyecto incluye todos los procesos requeridos para completar con éxito el proyecto y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. Es importante definir que en este apartado se hace referencia alcance del proyecto y no de los productos.

Este proceso ayuda a mitigar que se agreguen cambios que no pasaron por un control y de esta forma prevenir trabajos no solicitados. Como se mencionó en la parte anterior, el departamento comercial carece de un control de cambios de los proyectos, es por esto que la gestión de alcance debe quedar bien definida en su estructura, organización y tiempos de ejecución.

Tabla 8.

Cuadro comparativo de procesos. Gestión del alcance del proyecto

Cuadro comparativo Procesos: Gestión del alcance del Proyecto		
Guía del PMBOK	Departamento Comercial Nestlé	Explicación, diferencias
A. Planificar la Gestión del Alcance a. Entradas 1. Acta de Constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones c. Salidas 1. Plan para la gestión del alcance 2. Plan de gestión de los requisitos	A. Planificar la gestión de alcance a. Entradas 1. Propuesta de proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y técnicas 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones c. Salidas	F. Desarrollar el perfil de propuesta- Investigación previa Para el alcance del proyecto se considera la propuesta de proyecto, ya que es el documento previamente aprobado, caso contrario no hay un documento para alcance. No se cuenta con un plan para la gestión de alcance, ni un plan de gestión de requisitos, este se debe contemplar dentro de las prioridades de este trabajo.

<p>B. Recopilar Requisitos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del Proyecto 4. Documentos de negocio 5. Acuerdos 6. Factores ambientales de la empresa 7. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Toma de decisiones 6. Habilidades interpersonales y de equipo 7. Diagramas de contexto 8. Prototipos <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación de requisitos 2. Matriz de trazabilidad de requisitos 	<p>B. Recopilar Requisitos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del Proyecto 2. Acuerdos 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Toma de decisiones 5. Habilidades interpersonales y de equipo 6. Diagramas de contexto <p>c. Salidas</p>	<p>B. Recopilar Requisitos</p> <p>El proceso consta únicamente de un documento del proyecto, teniendo en cuenta que los factores de la empresa y los activos de los procesos de la organización son un dado.</p> <p>Es importante mencionar que no se incluyen registros de lecciones aprendidas ni registro de interesados de manera formal.</p> <p>Es importante integrar a estos procesos la documentación de requisitos y la matriz de trazabilidad de requisitos.</p>
<p>C. Definir el Alcance</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del Proyecto 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Toma de decisiones 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Análisis del producto <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enunciado del alcance del proyecto 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>C. Definir el Alcance</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del Proyecto 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 4. Toma de decisiones 5. Habilidades interpersonales y de equipo <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización 	<p>C. Definir el Alcance</p> <p>Se debe contar con un machote estándar para describir el alcance, los entregables principales y las exclusiones del proyecto. Este enunciado debe aclarar el alcance del proyecto y del producto.</p> <p>Se debe contar con un registro de supuestos y un registro de riesgos.</p> <p>Este enunciado detallado, debe contener, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del alcance • Entregables • Criterios de aceptación • Exclusiones del proyecto

<p>D. Crear la EDT/WBS</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Descomposición <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Línea base del alcance 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>D. Crear la EDT/WBS</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Descomposición <p>c. Salidas</p>	<p>D. Crear la EDT/WBS</p> <p>Cómo se ha mencionado en los puntos anteriores a pesar de contar con la información planteada no es utilizado, en este punto.</p> <p>Se debe contar con EDT que de manera gráfica subdivide los entregables del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar. Esto permite tener un marco de referencia, de los entregables que se deben entregar.</p>
<p>E. Validar el Alcance</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Entregables verificados 4. Datos de desempeño del trabajo <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inspección 2. Toma de decisiones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entregables aceptados 2. Información de desempeño del trabajo 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>E. Validar el Alcance</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Datos de desempeño del trabajo <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inspección 2. Toma de decisiones <p>c. Salidas</p>	<p>E. Validar el Alcance</p> <p>El beneficio de este proceso es que formaliza la aceptación de los entregables de los proyectos que se hayan completado.</p> <p>En el caso de Nestlé es importante que los CSD acepten los criterios que definen los entregables.</p>
<p>F. Controlar el Alcance</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 2. Solicitud de cambios. 3. Actualización al plan para la dirección de proyectos. 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>F. Controlar el Alcance</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Documentos del proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos <p>c. Salidas</p>	<p>F. Controlar el Alcance</p> <p>Cómo se ha mencionado en los puntos anteriores a pesar de contar con la información planteada en este punto, no es utilizada esta información. El desarrollar un informe de desempeño del trabajo, estandarizar las solicitudes de cambio, le permite monitorear el estado, del alcance del proyecto y del producto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Gestión del cronograma del proyecto**

Según indica en PMI (2017), la gestión del cronograma del proyecto incluye todos los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. En Nestlé Costa Rica, la principal herramienta que se utiliza para una correcta administración del tiempo es Excel y Outlook, también es importante destacar que no se cuenta con un proceso de administración del tiempo, lo que si se hace es una asignación de tareas y se les da seguimiento, según lo requieran las diferentes actividades.

Tabla 9.

Cuadro comparativo de procesos. Gestión del cronograma del proyecto

Cuadro comparativo Procesos: Gestión del cronograma del Proyecto		
Guía del PMBOK	Departamento Comercial Nestlé	Explicación, diferencias
<p>A. Planificar la Gestión del cronograma</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la gestión del cronograma 	<p>A. Planificar la Gestión del cronograma</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Correo con tiempos de entrega 	<p>A. Desarrollar el perfil de propuesta- Investigación previa</p> <p>No se cuenta con un plan para la gestión de cronograma, este se debe contemplar dentro de las prioridades de este trabajo.</p> <p>Normalmente en Comercial Nestlé se envía un correo, esperando respuestas a los tiempos de entrega, pero no se realiza una gestión de este proceso.</p> <p>Es importante estandarizar un documento y una herramienta, que facilite el uso de estos.</p>
<p>B. Definir las Actividades</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Descomposición 3. Planificación Gradual 4. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de actividades 2. Atributos de la actividad 3. Lista de hitos 4. Solicitudes de cambio 	<p>B. Definir las Actividades</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de actividades 	<p>B. Definir las Actividades</p> <p>No se utilizan herramientas o técnicas modernas para definir las actividades, esto se realiza con la creación de la propuesta, sin embargo, no se llevan durante la ejecución del proyecto.</p> <p>Al ser solamente una plantilla, no se establecen los hitos, además no se consideran las solicitudes de cambio, debido a que este cronograma se realiza durante el proceso de elaboración de la propuesta, no durante su ejecución. Adicionalmente no se considera una línea base del cronograma ni de los costos.</p>

C. Secuenciar las Actividades

- a. Entradas
 1. Plan para la dirección del proyecto
 2. Documentos del proyecto
 3. Factores ambientales de la empresa
 4. Activos de los procesos de la organización
- b. Herramientas y técnicas
 1. Método de diagramación por precedencia
 2. Determinación de las dependencias
 3. Adelantos y retrasos
 4. Sistema de información para la dirección de proyectos
- c. Salidas
 1. Diagrama de la red del cronograma del proyecto
 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto

C. Secuenciar las Actividades

- a. Entradas
 1. Documentos del proyecto
 2. Factores ambientales de la empresa
 3. Activos de los procesos de la organización
- b. Herramientas y técnicas
- c. Salidas

C. Secuenciar las Actividades

Se carece de herramientas que permitan al coordinador del proyecto, controlar el avance real de los proyectos.
 No se desarrollan diagramas de red del cronograma del proyecto.
 No se actualizan los activos de los procesos de la organización.
 La empresa cuenta con licencia de office, por el que se recomienda solicitar la herramienta Microsoft Project.

D. Estimar la Duración de las Actividades

- a. Entradas
 1. Plan para la dirección del proyecto
 2. Documentos del proyecto
 3. Factores ambientales de la empresa
 4. Activos de los procesos de la organización
- b. Herramientas y Técnicas
 1. Juicio de expertos
 2. Estimaciones análogas
 3. Estimación paramétrica
 4. Estimaciones basadas en tres valores
 5. Estimaciones ascendentes
 6. Análisis de datos
 7. Toma de decisiones
 8. Reuniones
- c. Salidas
 1. Estimaciones de la duración
 2. Base de las estimaciones
 3. Actualización a los documentos del proyecto

D. Estimar la Duración de las Actividades

- a. Entradas
 1. Documentos del proyecto
 2. Factores ambientales de la empresa
 3. Activos de los procesos de la organización
- b. Herramientas y Técnicas
 1. Juicio de expertos
 2. Toma de decisiones
 3. Reuniones
- c. Salidas

D. Estimar la Duración de las Actividades

A nivel del departamento comercial de Nestlé y de los proyectos que desarrollan es importante mencionar que el juicio de expertos y las reuniones son de gran relevancia, ya que el equipo desarrollador normalmente este compuesto por personas con mucha experiencia en el tema.
 Las herramientas y técnicas dependerán del tipo de proyecto a realizar y del coordinador.

<p>E. Desarrollar el Cronograma</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Acuerdos 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la red del cronograma 2. Método de la ruta crítica 3. Optimización de recursos 4. Análisis de datos 6. Compresión del cronograma 7. Sistema de información para la dirección de proyectos 8. Planificación ágil de liberaciones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Línea base del cronograma 2. Cronograma del proyecto 3. Datos del cronograma 4. Calendario del proyecto 5. Solicitudes de cambio 6. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 7. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>E. Desarrollar el Cronograma</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimización de recursos 2. Análisis de datos 3. Compresión del cronograma <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cronograma del proyecto 2. Calendario del proyecto 	<p>E. Desarrollar el Cronograma</p> <p>Existen bastantes diferencias encontradas tanto en las herramientas y técnicas como en las Salidas. En las herramientas y técnicas las diferencias se dan por la falta de una herramienta que permita secuenciar las actividades y mostrar fácilmente el cronograma propuesto. En la etapa de salidas el contar con la herramienta que se propuso, permitirá contar con la línea base del cronograma, cronograma del proyecto, datos del cronograma y calendario del proyecto. Los temas de solicitudes de cambio y actualizaciones no son contemplados en los procesos actuales.</p>
<p>F. Controlar el Cronograma</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Datos del desempeño del trabajo 4. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 2. Método de la ruta crítica 3. Sistema de información para la dirección de proyectos 4. Optimización de recursos 5. Adelantos y retrasos 6. Compresión del cronograma <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 2. Pronósticos del cronograma 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 5. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>F. Controlar el Cronograma</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 2. Sistema de información para la dirección de proyectos 3. Optimización de recursos <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>F. Controlar el Cronograma</p> <p>Al igual que en el proceso anterior existen bastantes diferencias encontradas tanto en las herramientas y técnicas como en las Salidas. En las herramientas y técnicas las diferencias se dan por la falta de una herramienta que permita secuenciar las actividades y mostrar fácilmente el cronograma propuesto y sus datos. En el caso de la salida, es importante entender el desempeño del trabajo y el pronóstico del cronograma.</p>

(Fuente: Elaboración propia)

Gestión de los costos del proyecto

Para PMBOK (2017) la Gestión de los Costos del Proyecto, “considera los procesos involucrados con la planificación, estimación de presupuesto, búsqueda de fondos, así como los temas de gestión y control de estos” (p.231).

En algunos proyectos especialmente en aquellos de alcance más reducidos, la estimación de costos y la preparación del presupuesto en términos de costos están estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso, que puede realizar una persona en un periodo de tiempo relativamente corto. También hay proyectos más extensos como los que se describen en el PMBOK, debido a que las herramientas y técnicas son diferentes

En el caso de Nestlé Costa Rica, la estimación de costos si resulta ser un fuerte de la empresa y como en la mayoría de los casos los proyectos son pequeños, como se describe en el párrafo anterior suelen ser resueltos por una persona, es por esto que al mostrar el secuencial de actividades es probable que el sistema varíe contra lo sugerido por el PMBOK.

Tabla 10.

Cuadro comparativo de procesos. Gestión de los costos del proyecto

Cuadro comparativo Procesos: Gestión de los costos del Proyecto		
Guía del PMBOK	Departamento Comercial Nestlé	Explicación, diferencias
<p>A. Planificar la Gestión de los Costos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Acta de Constitución del proyecto 2.Plan para la dirección del proyecto 3.Factores ambientales de la empresa 4.Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Juicio de expertos 2.Análisis de datos 3.Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Plan para la gestión de costos 	<p>A. Planificar la Gestión de los Costos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Documentos del proyecto 2.Factores ambientales de la empresa 3.Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Juicio de expertos 2.Análisis de datos 3.Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Plan para la gestión de costos 	<p>A. Desarrollar el perfil de propuesta- Investigación previa</p> <p>La mayoría de los proyectos comerciales de Nestlé suelen ser pequeños, tener una cierta frecuencia o estar unidos a productos con características similares a otros ya existentes, por lo que la estimación de costos y la preparación del presupuesto en términos de costos están estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso, que pueden realizar una persona en un periodo relativamente corto.</p> <p>Es importante estandarizar este proceso y usar un mismo método de construcción.</p>
<p>B. Estimar los Costos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Plan para la dirección del proyecto 2.Documentos del proyecto 3.Factores ambientales de la empresa 4.Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Juicio de expertos 2.Estimación análoga 3.Estimación paramétrica 4.Estimaciones ascendentes 5.Estimaciones basadas en tres valores 6.Análisis de datos 7.Sistema de información para la dirección de proyectos <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Estimaciones de costos 2.Base de las estimaciones 3.Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>B. Estimar los Costos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Documentos del proyecto 2.Factores ambientales de la empresa 3.Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Juicio de expertos 2.Estimación análoga 3.Estimación paramétrica 4.Estimaciones ascendentes 5.Estimaciones basadas en tres valores 6.Análisis de datos <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Estimaciones de costos 	<p>B. Estimar los Costos</p> <p>En la parte de estimación de costos es una de las más parecidas a lo sugerido por PMBOK, ya que por lo parecido de los proyectos y la frecuencia con la que pueden incurrir, es normal utilizar: juicio de expertos, estimaciones análogas, paramétricas, ascendentes, basadas en los tres valores o análisis de datos.</p> <p>Es importante que como salida de este proceso quede un documento estándar para representar los costos del proyecto.</p>

<p>C. Determinar el Presupuesto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Documentos de negocio 4. Acuerdos 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Costos agregados 3. Análisis de datos 4. Revisar la información histórica 5. Conciliación del límite de financiamiento 6. Financiamiento <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Línea base de costos 2. Requisitos de financiamiento del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>C. Determinar el Presupuesto</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del Proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Costos agregados 3. Análisis de datos (Pre-Evaluación) 4. Presupuesto aprobado <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto aprobado 	<p>C. Determinar el Presupuesto</p> <p>El presupuesto de inversión es un monto anual aprobado por el country manager y por el gerente financiero, cada CSD es el responsable de su uso y ejecución. Para poder hacer uso de este monto, se debe completar un archivo de preevaluación y ser aprobado.</p>
<p>D. Controlar los Costos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Requisitos de financiamiento del proyecto 4. Datos de desempeño del trabajo 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de Expertos 2. Análisis de datos 3. Índice de desempeño del trabajo a completar 4. Sistema de información para la dirección de proyectos <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 2. Pronósticos de costos 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 5. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>D. Controlar los Costos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Formulario de pre-evaluación 4. Datos de desempeño del trabajo 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de Expertos 2. Análisis de datos 3. Índice de desempeño del trabajo a completar <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 	<p>D. Controlar los Costos</p> <p>Se carece de un sistema de información para la dirección de proyectos. Además, se carecen de indicadores de desempeño. No se incluye en la documentación temas de: Solicitudes de cambio y las actualizaciones tanto al proyecto.</p>

(Fuente: Elaboración propia)

➤ **Gestión de los recursos del proyecto**

Para PMBOK (2017), la Gestión de los Recursos del Proyecto, “considera los procesos que involucran la identificación, adquisición y gestión de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto. Cuando se habla de recursos se incluyen tanto los recursos humanos como los recursos físicos” (p.207).

A nivel de Nestlé Costa Rica, el proceso de reclutamiento del recurso humano se realiza a través del Departamento de Recursos Humanos, y las compras de suministros o equipos por medio del Departamento de Compras, estos cuentan con sus propios procesos, los cuales no se incluyen dentro de esta comparación.

Tabla 11.

Cuadro comparativo de procesos. Gestión de los recursos del proyecto

Cuadro comparativo Procesos: Gestión de los Recursos del Proyecto		
Guía del PMBOK	Departamento Comercial Nestlé	Explicación, diferencias
<p>A. Planificar la Gestión de los Recursos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Representación de datos 3. Teoría organizacional 4. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la gestión de los recursos 2. Acta de constitución del equipo 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>A. Planificar la Gestión de los Recursos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Procedimientos Internos 4. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la gestión de los recursos 	<p>A. Planificar la Gestión de los Recursos</p> <p>Dentro del proceso de planificar los recursos, es importante mencionar a nivel de Nestlé, existen procedimientos ya definidos y estructurados, que se encuentran adecuados a las necesidades y parámetros de la empresa.</p>
<p>B. Estimar los Recursos de las Actividades</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Estimación análoga 3. Estimación paramétrica 4. Estimaciones ascendentes 5. Sistema de información para la dirección de proyectos 6. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requisitos de recursos 2. Base de las estimaciones 3. Estructura de desglose de recursos 4. Activos de los procesos de la organización 	<p>B. Estimar los Recursos de las Actividades</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Sistema de información para la dirección de proyectos 3. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requisitos de recursos 2. Base de las estimaciones 3. Estructura de desglose de recursos 4. Activos de los procesos de la organización 	<p>B. Estimar los Recursos de las Actividades</p> <p>Estimar los recursos necesarios permite definir, recursos, tipos, cantidades, para ejecutar el proyecto.</p> <p>Aunque Nestlé ya tiene definido el proceso de cómo gestionar los recursos a través de una política de compras, uno de los insumos básicos es definir las cantidades, por lo que la estimación análoga, paramétrica o estimación ascendente, son necesarios como métodos comprobados.</p> <p>Se recomienda definir un archivo estándar para estimación de los recursos.</p>

<p>C. Adquirir Recursos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Habilidades interpersonales y de equipo 3. Asignación Previa 4. Equipos virtuales <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asignaciones de recursos físicos 2. Asignaciones del equipo del proyecto 3. Calendario de recursos 4. Solicitudes de cambio 5. Actualizaciones al plan para la dirección 6. Actualizaciones a los factores 7. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización 	<p>C. Adquirir Recursos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Habilidades interpersonales y de equipo 3. Asignación Previa 4. Equipos virtuales <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asignaciones de recursos físicos 2. Asignaciones del equipo del proyecto 3. Calendario de recursos 4. Solicitudes de cambio 5. Actualizaciones al plan para la dirección 6. Actualizaciones a los factores 7. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización 	<p>C. Adquirir Recursos</p> <p>Adquirir los recursos es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales o suministros. Aunque Nestlé ya tiene definido el proceso de cómo gestionar los recursos a través de una política de compras, uno de los insumos básicos es definir las cantidades, por lo que la estimación análoga, paramétrica o estimación ascendente, son necesarios como métodos comprobados.</p>
<p>D. Desarrollar el Equipo</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coubicación 2. Equipos virtuales 3. Tecnología de la comunicación 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Reconocimiento y recompensas 6. Capacitación 7. Evaluaciones individuales y de equipo 8. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluaciones de desempeño del equipo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 5. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa 6. Actualizaciones a los activos 	<p>D. Desarrollar el Equipo</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coubicación 2. Equipos virtuales 3. Tecnología de la comunicación 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Reconocimiento y recompensas 6. Capacitación 7. Evaluaciones individuales y de equipo 8. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluaciones de desempeño del equipo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 5. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa 6. Actualizaciones a los activos 	<p>D. Desarrollar el Equipo</p> <p>Se carece de un programa de incentivos para la investigación y el desarrollo del personal en manejo de proyectos, solo se cuenta con la experiencia del personal en estos temas.</p>

<p>E. Dirigir al Equipo</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Informes de desempeño del equipo 4. Evaluaciones de desempeño del equipo 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coubicación 2. Equipos virtuales 3. Tecnología de la comunicación 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Reconocimiento y recompensas 6. Capacitación 7. Evaluaciones individuales y de equipo 8. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 4. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa 	<p>E. Dirigir al Equipo</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Informes de desempeño del equipo 3. Evaluaciones de desempeño del equipo 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades interpersonales y de equipo 2. Reconocimiento y recompensas 3. Capacitación 4. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio empresa 	<p>E. Dirigir al Equipo</p> <p>Se cuenta con una plataforma robusta para la capacitación al personal, sin embargo, se carece de capacitaciones en temas relacionados a proyectos, al manejo de estos o los temas propios de los proyectos.</p> <p>Estos temas recaen sobre el departamento de RRHH, que tiene una estructura robusta y regional a la cual se le puede sacar mayor provecho.</p>
<p>F. Controlar los Recursos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Acuerdos 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 2. Resolución de problemas 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Sistema de información para la dirección <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>F. Controlar los Recursos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Datos de desempeño del trabajo 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 2. Resolución de problemas 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Sistema de información para la dirección <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 	<p>F. Controlar los Recursos</p> <p>Las plataformas de control de los recursos con las que cuenta la empresa Nestlé en la parte de RRHH u otros recursos, son bastantes modernas pueden ayudar a una mayor productividad de estos.</p> <p>Se deben programar las capacitaciones correctas para que el personal use estas herramientas de la manera correcta y de formar eficiente.</p>

(Fuente: Elaboración propia)

➤ **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto**

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, considera los procesos que garanticen un adecuado intercambio de información, de manera que satisfaga las necesidades de información del proyecto y de los interesados.

El proceso de Gestión de las Comunicaciones no se incluye como tal dentro de la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé.

Tabla 12.

Cuadro comparativo de procesos. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Cuadro comparativo Procesos: Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
Guía del PMBOK	Departamento Comercial Nestlé	Explicación, diferencias
<p>A. Planificar la Gestión de las Comunicaciones</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de requisitos de comunicación 3. Tecnología de la comunicación 4. Modelos de comunicación 5. Métodos de comunicación 6. Habilidades interpersonales y de equipo 7. Representación de datos 8. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la gestión de las comunicaciones 2. Actualizaciones al plan de la dirección de proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>A. Planificar la Gestión de las Comunicaciones</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Tecnología de la comunicación 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Reuniones <p>c. Salidas</p>	<p>A. Desarrollar el perfil de propuesta- Investigación previa</p> <p>Como se menciona la gestión de las comunicaciones no existe dentro de la gestión de proyectos de Nestlé. Sin embargo, es evidente que la comunicación es un dato dentro del proceso.</p> <p>Es de suma relevancia definir un formato que permita orientar la comunicación en 2 vías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una estrategia que permita que la comunicación sea eficaz. - Llevar a cabo actividades necesarias que garanticen esta comunicación.

<p>B. Gestionar las Comunicaciones</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Informes de desempeño del trabajo 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología de la comunicación 2. Métodos de comunicación 3. Habilidades de comunicación 4. Sistema de información para la dirección de proyectos 5. Presentación de informes del proyecto 6. Habilidades interpersonales y de equipo 7. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Project communications 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto 3. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa 4. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización 	<p>B. Gestionar las Comunicaciones</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología de la comunicación 2. Habilidades interpersonales y de equipo 3. Reuniones <p>c. Salidas</p>	<p>B. Estimar los Costos</p> <p>Al tener un plan de gestión de las comunicaciones se debe incluir la etapa de gestionar las comunicaciones incluyendo las herramientas y técnicas adecuadas a la empresa, con el fin de tener las salidas adecuadas.</p>
<p>C. Monitorear las Comunicaciones</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Documentos del proyecto 3. Representación de datos 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>C. Monitorear las Comunicaciones</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del Proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Habilidades interpersonales y de equipo 3. Reuniones <p>c. Salidas</p>	<p>C. Monitorear las Comunicaciones</p> <p>Al tener un plan de gestión de las comunicaciones se debe incluir la etapa de monitorear las comunicaciones incluyendo las herramientas y técnicas adecuadas a la empresa, con el fin de tener las salidas adecuadas.</p>

(Fuente: Elaboración propia)

➤ Gestión de los Riesgos del Proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto tiene como objetivo controlar y disminuir el impacto negativo de posibles riesgos en el proyecto o al menos mantener la exposición al riesgo dentro de rangos aceptables. Este proceso contempla las acciones de planificación, identificación, planificación e implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos.

Tabla 13.

Cuadro comparativo de procesos. Gestión de los Riesgos del Proyecto

Cuadro comparativo Procesos: Gestión de los Riesgos del Proyecto		
Guía del PMBOK	Departamento Comercial Nestlé	Explicación, diferencias
A. Planificar la Gestión de Riesgos a. Entradas 1. Acta de Constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones c. Salidas 1. Plan para la gestión de los riesgos	A. Planificar la Gestión de Riesgos a. Entradas 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas 1. Reuniones c. Salidas	A. Planificar la Gestión de Riesgos La gestión de los riesgos no existe dentro de la gestión de proyectos de Nestlé. La mayoría de las veces los riesgos del proyecto salen en las reuniones solo cuando el riesgo es muy evidente. Se considera necesario gestionar, identificar, planificar implementar y monitorear las respuestas a estos de manera anticipada. Por lo que se puede proponer el uso de herramientas utilizadas en el PMBOK.
B. Identificar los Riesgos a. Entradas 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Acuerdos 4. Documentación de las adquisiciones 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas	B. Identificar los Riesgos a. Entradas 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas 1. Juicio de expertos 2. Reuniones c. Salidas	B. Identificar los Riesgos Al no contar con un plan de gestión de riesgos se debe incluir la etapa de identificar los riesgos, incluyendo las herramientas y técnicas adecuadas a la empresa, con el fin de tener las salidas adecuadas. Se carece de herramientas necesarias para el control de riesgos, adicional a que también carece de salidas.

<ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Listas rápidas 6. Reuniones c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Requisitos de riesgos 2. Informe de riesgos 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 		
<p>C. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entradas <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Categorización de riesgos 6. Representación de datos 7. Reuniones c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 	<p>C. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entradas <ul style="list-style-type: none"> 1. Documentos del Proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Habilidades interpersonales y de equipo 3. Reuniones c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 	<p>C. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos</p> <p>Es importante poder clasificar los riesgos según sus aspectos cualitativos, para poder generar un plan de acción. En el caso comercial de Nestlé, el análisis de riesgos se queda en el juicio de expertos y lo que se indique sobre ellos en las diferentes reuniones, pero se carece de acciones de mayor impacto.</p>
<p>D. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entradas <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Representaciones de incertidumbre 5. Análisis de datos c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>D. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entradas <ul style="list-style-type: none"> 1. Documentos del Proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Habilidades interpersonales y de equipo c. Salidas 	<p>D. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos</p> <p>Adicional al proceso cualitativo debe existir una base numérica, que, en conjunto con el análisis cualitativo, ayuden a tomar decisiones necesarias para maximizar el beneficio de riesgos y disminuir los aspectos negativo. En el caso comercial de Nestlé, el análisis cualitativo y cuantitativo, pueden generar mayor valor al proceso con el que hoy se cuenta.</p>

<p>E. Planificar la respuesta a los Riesgos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Estrategias para amenazas 5. Estrategias para oportunidades 6. Estrategias de respuesta a contingencias 7. Estrategias para el riesgo general del proyecto 8. Análisis de datos 9. Toma de decisiones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>E. Planificar la respuesta a los Riesgos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del Proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Habilidades interpersonales y de equipo 3. Toma de decisiones <p>c. Salidas</p>	<p>E. Planificar la respuesta a los Riesgos</p> <p>Ante los posibles riesgos detectados y clasificados en un proyecto es importante desarrollar opciones, seleccionar estrategias, acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto en general.</p> <p>En el caso del departamento comercial de Nestlé, es importante no solo detectar y clasificar los riesgos, y también planificar su respuesta.</p>
<p>F. Implementar la Respuesta a los Riesgos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Habilidades interpersonales y de equipo 3. Sistema de información para la dirección <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>F. Implementar la Respuesta a los Riesgos</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Habilidades interpersonales y de equipo <p>c. Salidas</p>	<p>F. Implementar la Respuesta a los Riesgos</p> <p>Es necesario contar con un plan de gestión de riesgos que ayude a minimizar sus impactos negativos o maximizar sus beneficios. Este proceso básicamente plantea implementar los planes acordados de respuesta a los riesgos.</p>

G. Monitorear los Riesgos

- a. Entradas
 1. Plan para la dirección del proyecto
 2. Documentos del proyecto
 3. Datos de desempeño del trabajo
 4. Informes de desempeño del trabajo
- b. Herramientas y Técnicas
 1. Análisis de datos
 2. Auditorías
 3. Reuniones
- c. Salidas
 1. Información de desempeño del trabajo
 2. Solicitudes de cambio
 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto
 5. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

G. Monitorear los Riesgos

- a. Entradas
 1. Documentos del proyecto
- b. Herramientas y Técnicas
 3. Reuniones
- c. Salidas

G. Monitorear los Riesgos

Para el monitoreo de riesgos existen una serie de herramientas y técnicas, que son necesarias considerar para poder tener un control claro sobre los riesgos detectados y de los no detectados pero que puedan salir en el avance.

(Fuente: Elaboración propia)

➤ **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto contempla los procesos que involucran las compras de productos, equipos, servicios entre otros, los cuales no pueden ser realizados u obtenidos dentro del equipo del proyecto.

Este proceso requiere del apoyo de diferentes departamentos a nivel de la empresa, entre ellos el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Aprovisionamiento y el Departamento Financiero Contable, cada uno cuenta con sus propios procesos internos y reglamentos, los cuales están fuera del alcance de este proyecto.

Tabla 14.

Cuadro comparativo de procesos. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Cuadro comparativo Procesos: Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		
Guía del PMBOK	Departamento Comercial Nestlé	Explicación, diferencias
<p>A. Planificar la Gestión de las Adquisiciones</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución del proyecto 2. Documentos del negocio 3. Plan para la dirección del proyecto 4. Documentos del proyecto 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la gestión de adquisiciones 2. Estrategia de las adquisiciones 3. Documentos de las licitaciones 4. Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones 5. Criterios de selección de proveedores 6. Decisiones de hacer o comprar 7. Estimaciones independientes de costos 8. Solicitudes de cambio 9. Actualizaciones a los documentos del proyecto 10. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización 	<p>A. Planificar la Gestión de las Adquisiciones</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del negocio 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política de compras de Nestlé 	<p>A. Planificar la Gestión de las Adquisiciones</p> <p>En el caso de Nestlé Costa Rica, existe una política de compras que rige para toda la región centroamericana, donde indica como se debe gestionar las adquisiciones de la manera correcta.</p>
<p>B. Efectuar las Adquisiciones</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación de las adquisiciones 2. Propuesta de los vendedores 3. Juicio de expertos 4. Publicidad 5. Conferencia de oferentes 6. Análisis de datos 7. Habilidades interpersonales y de equipo 	<p>B. Efectuar las Adquisiciones</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política de compras Nestlé 2. Manual de puestos - compras <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Habilidades interpersonales y de equipo 	<p>B. Efectuar las Adquisiciones</p> <p>Este proceso se ejecuta según lo indicado como recomendación por el PMI en su guía PMBOK y algunos adicionales comentados en la política de compras de Nestlé.</p>

<ul style="list-style-type: none"> b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Listas rápidas 6. Reuniones c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Vendedores seleccionados 2. Acuerdos 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 5. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Listas rápidas 6. Reuniones c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Vendedores seleccionados 2. Acuerdos 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 5. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	
<p>C. Controlar las Adquisiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entradas <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Acuerdos 4. Documentación de las adquisiciones 5. Solicitudes de cambio aprobadas 6. Datos de desempeño del trabajo 7. Factores ambientales de la empresa 8. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Administración de reclamaciones 3. Análisis 4. Inspección 5. Auditorías c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Adquisiciones cerradas 2. Información de desempeño del trabajo 3. Actualizaciones de la documentación 4. Solicitudes de cambio 5. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 6. Actualizaciones a los documentos del proyecto 7. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización 	<p>C. Controlar las Adquisiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entradas <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Acuerdos 4. Documentación de las adquisiciones 5. Solicitudes de cambio aprobadas 6. Datos de desempeño del trabajo 7. Factores ambientales de la empresa 8. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Administración de reclamaciones 3. Análisis 4. Inspección 5. Auditorías c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Adquisiciones cerradas 2. Información de desempeño del trabajo 3. Actualizaciones de la documentación 4. Solicitudes de cambio 5. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 6. Actualizaciones a los documentos del proyecto 7. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización 	<p>C. Controlar las Adquisiciones</p> <p>Este proceso se ejecuta según lo indicado como recomendación por el PMI en su guía PMBOK y algunos adicionales comentados en la política de compras de Nestlé.</p>

(Fuente: Elaboración propia)

➤ **Gestión de los Interesados del Proyecto**

La Gestión de los Interesados del Proyecto es un proceso fundamental que contempla los procesos para identificar las personas, grupos, organizaciones, etc. que pueden afectar el proyecto, o que podrían ser afectados por este, tanto de manera positiva como negativa. Luego de identificarlos deberán ser analizados y preparar estrategias que permitan el trabajo o manejo de estos.

Tabla 15.

Cuadro comparativo de procesos. Gestión de los Interesados del Proyecto

Cuadro comparativo Procesos: Gestión de los Interesados del Proyecto		
Guía del PMBOK	Departamento Comercial Nestlé	Explicación, diferencias
<p>A. Identificar a los Interesados</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución del proyecto 2. Documentos del negocio 3. Plan para la dirección del proyecto 4. Documentos del proyecto 5. Acuerdos 6. Factores ambientales de la empresa 7. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Representación de datos 5. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de interesados 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>A. Identificar a los Interesados</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del negocio 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Representación de datos 5. Reuniones <p>c. Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de interesados 	<p>A. Identificar a los Interesados</p> <p>La gestión de los interesados incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto. En el caso comercial de Nestlé, aunque normalmente son proyectos que buscan el beneficio de una empresa es importante identificar este grupo de personas.</p>
<p>B. Planificar el Involucramiento de los Interesados</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Factores ambientales de la empresa 	<p>B. Planificar el Involucramiento de los Interesados</p> <p>a. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos del proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización <p>b. Herramientas y Técnicas</p>	<p>B. Planificar el Involucramiento de los Interesados</p> <p>En el proceso de planificar el involucramiento de los interesados, por el tipo de proyectos de los que trata este documento, es un proceso relativamente sencillo, pero que necesita una estructura mejor definida, a la</p>

<ul style="list-style-type: none"> 5. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Toma de decisiones 5. Representación de datos 6. Reuniones c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan de involucramiento de los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Toma de decisiones 5. Representación de datos 6. Reuniones c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan de involucramiento de los interesados 	<p>encontrada en la actualidad.</p>
<p>C. Gestionar el Involucramiento de los Interesados</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entradas <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Habilidades de comunicación 3. Reglas básicas 4. Reuniones c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones al plan para la dirección 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>C. Gestionar el Involucramiento de los Interesados</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entradas <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Habilidades de comunicación 3. Reglas básicas 4. Reuniones c. Salidas 	<p>C. Gestionar el Involucramiento de los Interesados Actualmente el Gestionar el Involucramiento de los Interesados al igual que Monitorear el Involucramiento de los Interesados, se realizan como actividades inherentes de la gestión del proyecto de extensión principalmente, y en algunos casos de investigación aplicada, sin embargo, no se registran o documentan como recomienda el PMBOK.</p>
<p>D. Monitorear el Involucramiento de los Interesados</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entradas <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 2. Toma de decisiones 3. Representación de datos 4. Habilidades de comunicación 5. Habilidades interpersonales y de equipo c. Salidas <ul style="list-style-type: none"> 1. Informes de desempeño del trabajo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 	<p>D. Monitorear el Involucramiento de los Interesados</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entradas <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del Proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización b. Herramientas y Técnicas <ul style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 2. Habilidades interpersonales y de equipo 3. Reuniones c. Salidas 	<p>D. Monitorear el Involucramiento de los Interesados Actualmente el Gestionar el Involucramiento de los Interesados al igual que Monitorear el Involucramiento de los Interesados, se realizan como actividades inherentes de la gestión del proyecto de extensión principalmente, y en algunos casos de investigación aplicada, sin embargo, no se registran o documentan como recomienda el PMBOK.</p>

➤ **4.3 Identificar los procesos que se puedan incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente**

Como se puede apreciar del apartado de comparación, la Gestión de Proyectos del departamento comercial de Nestlé realmente cuenta con una base de trabajo para gestionar los proyectos comerciales y lo que se necesita es un plan para mejorar lo que necesite maximizar sus beneficios.

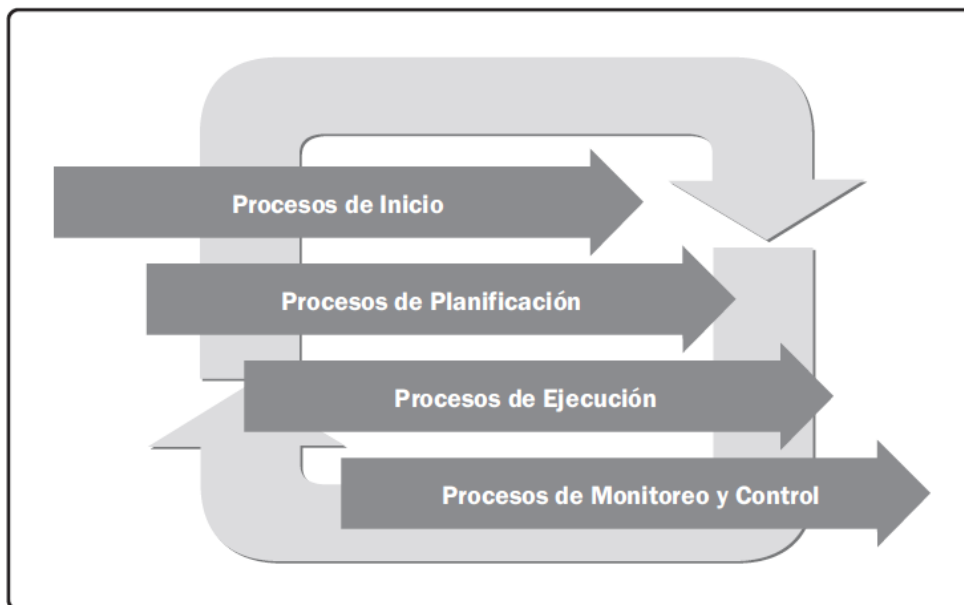
Esto se da por el tipo de proyecto que se trabaja en el área comercial, que suelen tener características de proyectos de desarrollo, dentro de estos proyectos existe una necesidad de evolucionar o adaptarse a las necesidades que se van presentando en el desarrollo del proyecto.

Es importante entender que aún con lo mencionado es necesario mejorar los procesos y sobre todo estandarizarlos, esto se convierte en la principal necesidad obtenidas del análisis de FODA, esto da un enfoque al presente trabajo.

La Guía del PMBOK (2017) describe que “dentro del ciclo de vida del proyecto generalmente existen una o más fases asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado. A estas se les llama ciclo de vida del desarrollo. Los ciclos de vida del desarrollo pueden ser predictivos (orientados al plan), adaptativos (ágiles), iterativos, incrementales o un híbrido de los anteriores.” (p.665). Y es en estos últimos donde se podrían enfocar los principales procesos de mejora.

También, la Guía en su apéndice X.3.2.2 destaca que los proyectos adaptativos a menudo realizan todos los Grupos de Procesos de forma continua durante el ciclo de vida del proyecto, lo anterior es referenciado como planificación continua y adaptativa.

Esto se puede ejemplificar en el siguiente Gráfico:

Figura 5.**Relación entre Grupos de Procesos en Fases Continuas**

Fuente: PMBOK, p.668

Tomando como base las principales oportunidades encontradas en el análisis FODA, con el objetivo de ejecutar las estrategias definidas, se considera como referencia la identificación de los procesos que se pueden incorporar en el plan de mejora la Tabla 16. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, p.556 de la Guía del PMBOK 2017.

Se demarcan en color rojo las actividades propuestas para mejora:

Tabla 16.

Cuadro Grupos de Procesos Comerciales Nestlé

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos -DIP				
	Grupo de Proceso de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Perfil del Proyecto	4.2 Desarrollar la Propuesta del Proyecto*	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
Gestión de las comunicaciones del proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los interesados	

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Grupo de Procesos de Inicio**

Comprende los procesos realizados para definir un nuevo proyecto, o en su defecto una nueva fase. El propósito de este grupo de procesos es alinear las expectativas de los interesados

y el propósito del proyecto, generando como principal beneficio que los proyectos se encuentren alineados con la estrategia comercial de Nestlé.

A nivel de la gestión de proyectos, los principales documentos son: Análisis de SOM (Share of Market), análisis de ventas sell out y sell in, análisis de oportunidades de ejecución, análisis de oportunidades de variables logísticas, building blocks, entre otros. La cual determinará los requisitos que debe contener el documento, las áreas que pueden ser financiadas, los compromisos que asume el equipo de investigación en cuanto a productos y los plazos, montos, la metodología que se seguirá para la selección de propuestas y las plantillas de presentación tanto del Perfil como del Proyecto. Ambas plantillas ya se encuentran definidas, sin embargo, con el objetivo de cubrir los principales apartados de este grupo de procesos se incorporará el componente de Identificación de interesados de una manera más amplia o profunda.

➤ **Grupo de Procesos de Planificación**

Según el PMBOK (2017) el Grupo de Procesos de Planificación “está compuesto por aquellos procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos” (p. 565)

Este grupo de procesos integra la mayor cantidad de áreas del conocimiento junto con el proceso de Control y Monitoreo, sin embargo, en este es en el cual se encuentran una mayor cantidad de vacíos con respecto a la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé.

Dada el tamaño de los proyectos se plantea la oportunidad de integrar algunas de las herramientas correspondientes al Plan del Alcance en la Propuesta de Proyecto, entre ellas la creación de la EDT.

➤ **Grupos de Procesos de Ejecución**

El Grupo de Procesos de Ejecución se compone de las actividades y procesos requeridos para completar de manera satisfactoria el proyecto o fase que requiera aceptación/ aprobación.

En el departamento comercial de Nestlé, por su forma rutinaria de trabajo y desconocimiento en la gestión de proyectos, carece de métodos principalmente en el tema de gestión de riesgos y su forma de dar respuesta a estos.

Es por lo anterior que se abordarán ambos temas mediante la propuesta de plantillas de trabajo, que faciliten a los coordinadores y llene estos vacíos, quizá no tan profundamente como los contempla el PMBOK, pero lo suficientemente flexibles para que se adapten a los diferentes proyectos que se desarrollan en el área comercial.

➤ **Grupos de Procesos de Control y Monitoreo**

Este grupo comprende los procesos requeridos para dar seguimiento, regular el progreso como el desempeño del proyecto, adicionalmente en este proceso corresponde identificar las áreas que requieran cambios e iniciarlos, y es precisamente en este punto en el cual se identifican los principales elementos constituyentes del plan de mejora. Las principales áreas para trabajar están: en el monitoreo de las comunicaciones, de los interesados, el monitoreo de los riesgos, al cual se le deberá prestar especial atención.

Algunas de los procesos o actividades identificados para el plan de mejora se encuentran:

Metodología para evaluar solicitudes de cambio y decidir acerca de la respuesta adecuada.

Formulación de implementación de acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas

➤ **Grupos de Procesos de Cierre**

El Grupo de Procesos de Cierre comprende los procesos requeridos para completar y cerrar formalmente el proyecto o fase. Este proceso se desarrolla de manera bastante completa a nivel de la Gestión de Proyectos, se cuanta, con una plantilla para la presentación del informe final.

El compendio de los documentos se envía a Recursos Humanos y la Dirección comercial de la empresa, para ser evaluados por su respectivo gestor, quien completa la evaluación considerando la rúbrica establecida para tal efecto (existe una para proyectos de investigación y

otra para proyectos de extensión). Una vez finalizado el proceso de evaluación se informa de la nota final obtenida, en caso de ser aprobado se le envía una verificación, en caso de no alcanzar el mínimo deberá acoger las recomendaciones y volver a enviar el informe.

En este proceso de cierre podría reforzarse el tema de divulgación de los resultados generales, ya el tema de transferencia y publicación de artículos entra dentro del proceso de Ejecución.

➤ **4.4 Formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección proyectos reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión anual**

El definir los procedimientos ayuda a mejorar y a estandarizar, para desarrollar proyectos eficientes, con la ayuda de las mejores prácticas a nivel mundial, ya que funcionan como una guía que ayuda a los colaboradores a realizar sus tareas utilizando procedimientos reconocidos en el desarrollo de estos.

Con esta guía se pretende dar al departamento comercial de Nestlé un instrumento que estandarice la generación de proyectos, utilizando prácticas tradicionales comprobadas, ampliamente utilizadas y reconocidas a nivel mundial, utilizando metodologías, estructuras y formatos correctos, que ayuden a contribuir en la mejora de la gestión de proyectos.

Adicional el departamento comercial de Nestlé se garantiza dos temas relevantes:

- Prácticas altamente reconocidas, que son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo y tienen consenso sobre su valor y utilidad.

- Buenas prácticas que tienen consenso general acerca de la aplicación de conocimientos, habilidades herramientas y técnicas a los procesos de la gestión de proyectos, lo que permite aumentar la posibilidad de éxito entregando resultados y valores esperados para el negocio.

Es importante destacar que la presente guía aporta como beneficio la estandarización de la gestión de proyectos, es decir, es un documento establecido, como un modelo o ejemplo.

Constituye una referencia fundamental en el desarrollo profesional de la gestión de proyectos comerciales de Nestlé, basándose más en prácticas descriptivas, que en prácticas prescriptivas.

La presente guía proporciona conceptos claves, tendencias emergentes, consideraciones para adaptar los procesos a la gestión de proyectos e informa sobre cómo aplicar las herramientas y técnicas a los proyectos.

Además, se desarrollaron los siguientes documentos (Se encuentran en Anexos) para una buena gestión de proyectos y se dejaron los ya existentes que le generan valor al proceso.

Documentos Nuevos	Documentos ya existentes
Acta de constitución del proyecto	Formulario de desarrollo de campañas publicitarias
EDT	Formulario de compras
Diccionario de EDT	Formulario de desarrollo de packs promocionales
Documentos de trazabilidad de requisitos	Formulario de compras servicio de Agencias ATL y BTL
Formulario de parámetros de calidad	Formulario WOW BTL, dentro del punto de venta
Documentos de gestión de riesgos	Archivo de cronograma de actividades
Lecciones aprendidas	Formulario de control de costos del proyecto
Formulario de gestión de los interesados	
Formulario de gestión de cambios	

A continuación, se describe la propuesta de procedimiento de la gestión de proyectos para el departamento comercial de la empresa Nestlé, esta se presenta con un recuadro que delimita el procedimiento.


Cada procedimiento se desarrolla siguiendo los siguientes puntos:

❖ Tabla de identificación:

1. Departamento comercial de Nestlé.
2. Código del procedimiento.
3. Número de página.
4. Versión del documento.
5. Fecha de actualización.
6. Responsable de la elaboración, revisión y aprobación.

• Nombre del procedimiento:

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Normativa y criterios aplicables.
4. Términos y definiciones.
5. Responsables
6. Documentos asociados
7. Entradas – Salidas
8. Materiales, equipos y sistemas
9. Fases del procedimiento
10. Actividades
11. Diagramas de flujo

	NESTLE COSTA RICA DEPARTAMENTO COMERCIAL PROYECTO: DESARROLLO DE PACK PROMOCIONAL	Código: DP - 001
		Página: 1 de 10
		Versión: 01
		Actualizar: Semestral
Elaborado por: José Pablo Benavides	Última versión: 28/05/2022	Aprobado por: Nelson Chavarria

Nombre del procedimiento

Procedimiento en la gestión de proyectos comerciales

I. OBJETIVO

Establecer las actividades, responsables y mecanismos necesarios para garantizar una ágil y eficiente administración de la gestión de proyectos comerciales.

II. ALCANCE

Este procedimiento es para uso del departamento comercial de Nestlé, el mismo abarca las diferentes etapas de la gestión en proyectos del departamento comercial, iniciando con la presentación de la propuesta, procesos de aprobación, ejecución y cierre de los proyectos, con un reporte final de estos.

III. NORMATIVA Y CRITERIOS APLICABLES

Se toman en cuenta normativas ya diseñadas en la empresa Nestlé, las cuales se vinculan en el siguiente listado:

Normativa:

- Reglamento interno de trabajo.
- Política integrada del sistema de gestión.
- Política de comportamiento y acciones referentes al riesgo en el trabajo (SHE:BBS)
- Política y manual de procedimientos del departamento de compras.
- Política de conflicto de interés.
- Política de evaluación de desempeño.
- Política para la gestión de activos y bienes inmuebles de la empresa.
- Manual de procedimientos de nuevos productos.

- Manual de procedimientos desarrollo de packs.
- Manual de procedimientos de campañas publicitarias (ATL / BTL).

IV. TERMINOS Y DEFINICIONES

Los términos y definiciones utilizados no son de creación propia, pertenecen al glosario de términos de Nestlé.

GENERATING DEMAND: Son todas aquellas actividades dirigidas a generar demanda de nuestros productos. Dichas actividades están bajo la responsabilidad y el diseño de CCSD y como ejemplo tenemos la concepción y el diseño de las promociones, materiales POP dirigidos principalmente a nuestros consumidores.

CCSD (Customer, Channel Sales Development): Es el área de venta cuyos objetivos son: Prever y satisfacer las necesidades y expectativas del shopper a través de la estrategia y guías de ejecución para el canal y puntos de venta, a fin de lograr un crecimiento en la demanda sostenible y rentable. Nuestro objetivo final: Impactar positivamente la ejecución, a través de una mejor planeación por canal y categoría. Alineación de planes Marketing – Ventas Uso de Insights del Shopper y Canal para su transformación en soluciones en Punto de venta.

MA (Marketing Activation): Esta posición es la responsable de llevar a cabo las acciones promocionales y coordinar las con sus homólogos de todas las regiones de venta para que sean ejecutadas. Dar seguimiento de estas y evaluarlas. Estas actividades pueden ser en el punto de venta, implementación de exhibidores, material POP, estands.

CBTL (Customer Business Team Leader): Persona a cargo de diferentes Cuentas Clave el cual representa a Nestlé. Su responsabilidad es hacer rentable los negocios tanto del cliente como el del negocio. Extender las expectativas del cliente, saber cómo mide sus ganancias y optimizar los recursos para hacer negociaciones más efectivas.

KAM (KEY ACCOUNT MANAGER): Es el hombre de ventas que representa a Nestlé ante nuestros clientes más importantes. Su responsabilidad es hacer rentable los negocios tanto del

cliente como el del negocio. Extender las expectativas del cliente, saber cómo mide sus ganancias y optimizar los recursos para hacer negociaciones más efectivas.

GPOR (Gerente de Planeación Operativa Regional): Persona encargada del establecimiento de objetivos y planeación de las acciones operativas de la Región a cargo, tomando como base la estrategia nacional de las categorías apoyándose herramientas de ejecución (ATT, SC, MIT-360, etc.); también, da seguimiento de KPI's para facilitar el logro de resultados de ventas.

GPON (Gerente de Planeación Operativa Nacional): Persona encargada del establecimiento de objetivos y planeación de las acciones operativas de cada Cuenta Clave (cliente), tomando como base la estrategia nacional de las categorías y haciendo uso de las diferentes herramientas de ejecución (ATT, Catalogo Objetivo, MIT-360, etc.); además da seguimiento de KPI's para facilitar el logro de resultados de ventas.

TMR (Trade Marketing Regional): Posición encargada de asegurar una excelente ejecución de todas las actividades promocionales de una Categoría específica (Ejemplo: Cereales) en la región a cargo.

TMO (Trade Marketing Operativo): Posición encargada de asegurar la recepción, administración, almacenaje y distribución de todo el material de ventas designado a una Región para asegurar las ejecuciones promocionales.

KPI (Key Performance Indicator): Indicadores previamente definidos por las prioridades Estrategias Corporativas de la Compañía para su constante medición y seguimiento. Podrán ayudar a conocer los resultados de la compañía.

ROI (Return of Investment): Es la medida de la rentabilidad que consiste en calcular los rendimientos del capital invertido por nuestros clientes en mercancía adquirida, asociada con sus activos contables, ejemplo: inventarios. La fórmula para calcularlo es: Ingresos Netos entre total de sus activos contables. El resultado se deberá interpretar en las veces que han ocupado su capital invertido y lo han recuperado.

ORGANIC GROWTH (Crecimiento Orgánico) Es un indicador que mide la evolución de las ventas en valor, comparando periodos iguales. A diferencia del RIG, es un medidor que se toman precios actuales, Ejemplo: si queremos medir el Crecimiento Orgánico de las ventas de Café Clásico, del mes de mayo del presente año, comparado con el mismo periodo del año anterior, se multiplicaran las toneladas de venta de mayo de este año, por el precio actual y el resultado se divide entre el resultado de multiplicar las toneladas de mayo de año anterior por el precio de año anterior.

SOM (Share Of Market = Participación de Mercado): Es el indicador que revela la posición de mercado de los productos. Ejemplo: si queremos saber la posición de la leche entera Nido dentro del mercado de leche en polvo, lo deberemos contar con el monto total del mercado de leche en polvo. Si contamos con este dato, basta con dividir el monto de Nido entre el total del mercado. Por último, multiplicamos por 100 para lograr un porcentaje: Este medidor sirve prioritariamente para determinar las estrategias en cuanto a la posición de nuestra marca en el mercado.

FILL RATE: Es un indicador de efectividad de lo que pide el cliente en mercancía vs. lo entregado. Ejemplo: Si el cliente nos fincó con un periodo de 100 cajas de Nido Clásica de 900g. y solo le enviamos 90 cajas, se dividen las cajas entregables entre las cajas solicitadas, esto dará una efectividad del 90% de Fill rate.

TTS (Total Trade Spend): Son todos aquellos gastos relacionados con el desempeño de las ventas, ejemplo: el pago que hacemos a nuestros clientes por espacios adicionales tales como Islas, cabeceras, bonificaciones por venta, promociones, etc.

SELL IN: Es la cantidad de producto que le vendemos a un determinado cliente. Ejemplo: Si nos colocó un pedido de 100 cajas de NAN1, mismas que le entregamos, nuestro sell in sería de 100 cajas de NAN1. Este dato nos sirve para observar una evolución de nuestras ventas hacia el cliente.

SELL OUT: Es la venta que realiza nuestro cliente hacia sus consumidores. Siguiendo con el ejemplo de NAN1, si le vendemos 100 cajas de este producto y el vende 80 cajas, quiere decir que tuvo un sell out de 80 cajas. La esencia de este resultado es que al comprar el sell out del mes

anterior, cuando el cliente vendió 60 cajas, quiere decir que logramos un incremento del sell out en un 33% que resulta del dividir sell out del mes actual. Entre el sell out del mes anterior, multiplicado por 100 para lograr el porcentaje.

Market Share (Participación de Mercado): Es el porcentaje total de Ventas de un producto o marca particular. Medido en Puntos. Ej. El Market Share de Helados se mide con respecto a las ventas totales de Helados de todas las marcas.

MGE (Market General Expenses): Es el gasto fijo de administración, incluye los sueldos y prestaciones de los colaboradores. De acuerdo con un PO (Presupuesto) se van realizando gastos por rubro. El gasto MOGE no debe ser mayor al 80% del crecimiento en OG.

CAPEX (Capital Expenditures): Son inversiones que se realizan en activos fijos. Ej. Nuevas líneas de producción, inversiones en bienes inmuebles, etc.

SKU (Stock Keeping Unit): Unidad de producto que está en la tienda. Un SKU es igual a una clave de producto. También es igual a una clave de producto.

CATEGORÍA: Es la agrupación de productos con características similares en la tienda, para manejarlos y responder a las necesidades del shopper. Ejemplo: todas las leches, en todos sus formatos conforman la categoría de lácteos. Esta a su vez se subdivide en leches en polvo, leches líquidas, leches evaporadas, etc. lo que conforman subcategorías de lácteos.

CATEGORY MANAGEMENT (Administrador de categorías): Es un proceso Cliente-Proveedor que consiste en administrar las categorías como Unidades Estratégicas de Negocios, orientadas al Consumidor final, generando resultados en el Retail.

MERCHANDISING: Acciones que se realizan en la tienda para incrementar las ventas a través de mejorar la ejecución en anaquel, colocación de material POP, precio, rotación, cuadraje, limpieza, etc. Teniendo un excelente merchandising, podremos asegurar un óptimo despegue de nuestros productos los cuales tendrán un importante impacto en nuestras ventas.

ACTIVACIÓN EN PUNTO DE VENTA Todas aquellas actividades que se realizan con nuestros clientes con el objetivo de incrementar las ventas. Ejemplo: La demostradora en Punto de venta, realizar muestreo de producto, degustación, colocar exhibidor, Material POP.

CALL TO ACTION: Son mensajes que damos a los consumidores en el punto de venta de forma gráfica o auditiva. Ejemplos: si queremos comunicar al shopper que tenemos un nuevo sabor de Nesquik y que tiene que probarlo, lo podemos hacer a través de una cenefa o la mención de una demostradora al momento de degustarlo.

MATERIAL POP (Point of Purchase = Punto de venta): Todo material promocional colocado en tiendas para captar la atención del shopper e impulsarlo a comprar a través de mensajes, imágenes, etc. relacionadas con la comunicación de las Marcas.

OFERTA ARMADA: Es la promoción que se ofrece al consumidor en dos productos o productos con algún promocional a un precio reducido o precio especial. Dicha promoción se puede elaborar directamente en la tienda o a través de empaques especiales de fábrica.

EXHIBICIÓN CRUZADA Consiste cuando colocamos producto ajeno a la categoría del mueble, para sugerir al shopper el consumo de este. Ejemplo: cuando se coloca el Jugo Maggi en las orillas del refrigerador donde se exhiben los cortes de carne. Tiras de chocolate abuelita en área de panadería. Conceptos Operacionales

ROLL BACK Descuento de precios en factura del cliente, ya sea para que el monto de ese descuento se quede con el cliente o se refleje a favor del shopper. Este descuento de carácter temporal. Ejemplo: si le ofrecemos un descuento de este tipo al cliente de la Lechera, del 5%, depende de las condiciones en que le otorguemos esto al cliente ya sea para que se quede con el 5% o se logre un descuento del 5% al shopper en el precio final.

SCORECARD Es una herramienta diseñada para medir y mejorar nuestras ejecuciones en los puntos de venta, basada en objetivos cuantificables. Con esta medición podremos ligar el resultado de nuestras acciones, con los KPI's de ventas.

ARETE: Exhibición sobre el piso en el extremo del anaquel, aun costado de la cabecera. A diferencia del Sidekick, este tipo de exhibición se encuentra en el piso y no colgada en la parte superior del costado de la cabecera.

TIRA: Es un colgante plástico para colocar producto y exhibirlo frente al anaquel. Este tipo de exhibición es idóneo para sugerir al shopper en la compra con otros productos y lograr lo que se conoce como venta cruzada.

ISLA: Es una exhibición de un producto sobre un pallet, en medio de un pasillo de la tienda. Este tipo de exhibiciones se les llama de alto impacto ya que dan la oportunidad de exhibir una gran cantidad de producto.

CABECERA: Exhibición que se coloca en el extremo de un anaquel y cuya cara da a un pasillo de la tienda. Generalmente ya tiene charolas para exhibir los productos, principalmente los de mayor rotación y de tamaño voluminoso.

BOTADERO: Exhibidor prefabricado con imagen y comunicación de la marca. Este tipo de exhibidor varia de tamaño puede ser de piso o para mostrador. Dan mucha imagen de marca ya que viene impresa en el material el cual puede ser de cartón o plástico.

SIDEKICK: Exhibidor que cuelga del mueble, a un lado de la cabecera. Puede ser metálico o de madera. Generalmente se utiliza para exhibir productos de tamaño pequeño, como chocolates o golosinas.

FOURWAY: Mueble metálico con cuatro divisiones en el centro para poder exhibir diferentes productos de cada lado. Se coloca en el pasillo de la tienda y a diferencia de la isla ya está diseñado inclusive con charolas removibles.

SAP (System Application and Products): SAP son las siglas que hacen referencia al sistema global de gestión de información. Software desarrollado ad-hoc para Nestlé. Ej: para Recursos Humanos la solución SAP incluye: Administración de Personal, Nóminas y Gestión de estructuras.

PFME (Product Fixed Marketing Expenditure): Es el gasto que se realiza para incentivar la compra de un producto (actividades Pull). Las principales actividades PFME son: Marketing en Medios (TV, Radio, Internet), Demostradoras en piso, etc.

SKU (Single Key Unit): Es la referencia a un producto específico. Una misma marca puede tener más de un SKU. Ej. Chocolate Kit Kat – Un SKU es Kit Kat de 100 gr.

DSD (Direct Sales Delivery): Término que se utiliza para hacer referencia a la venta/distribución que se realiza a una “pulpería”. La forma de distribución de los productos a changarros es a través de pequeñas camionetas.}

LM (Line Manager): Término que se utiliza para hacer referencia a cualquier colaborador que este a cargo de otro colaborador y que tenga un centro de costo (CeCo) a su cargo.

Selft Assesmente: Reunión de iniciación para generar idea de proyectos a desarrollar y cumplir con las metas de un periodo determinado.

Retailers (Detallista): Término de origen inglés utilizado para describir la venta por menor y directa de productos a clientes finales para su consumo y no para revender. Este tipo de negocios tienen como objetivo vender a múltiples clientes un stock que es masivo. En el espacio físico de estos Retailers es donde se ejecutarán los proyectos comerciales de Nestlé.

V. RESPONSABLES:

- Country Manager
- Country Controler
- Line Manager Comercial Canal Moderno
- Line Manager Comercial DSD
- CSD (Customer, Channel Sales Development)
- KAM (Key Accoun Manager)
- TMR (Trade Marketing Regional):
- TMO (Trade Marketing Operativo)
- Retailers

VI. ENTRADAS Y SALIDAS:

GESTORES	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTES
Category Management	Análisis SOM, Tendencias de mercado, perfil del shopper.	Preparación y Análisis de la documentación, priorización de GAPS, detección de oportunidades	Plantillas de detección de oportunidades y plan de acción.	CSD / KAMS
CSD	Plantilla de detección de oportunidades y plan de acción. Plantilla Self Assesmente	Desarrollo de propuesta para mitigar GAPS. Plan de gestión de los grupos de proceso y áreas de conocimiento definidas.	Acta de constitución del proyecto	CSD / KAMS / LA
KAM	Acta de constitución del proyecto	Propuesta a Clientes, ejecución de los grupos de proceso y áreas de conocimiento definidas.	Actualización a los documentos del proyecto.	Sponsor team
TMO	Acta de constitución del proyecto. Documentos del proyecto	Grupos de monitoreo y control de los proyectos	Informe Final	Sponsor team

VII. MATERIALES, EQUIPOS Y SISTEMAS:

Para generar las actividades es necesario contar con los siguientes materiales, equipos o sistemas:

Software necesario: Windows (última versión), paquete de Office actualizado, Microsoft

Project, Docusing (Aprobación y firmas)

VIII. FASES DEL PROCEDIMIENTO

1. Actividades

Fases	Proceso: Gestión de proyectos comerciales de Nestlé			
	Procedimiento: Gestión de Proyectos			
	NO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
INICIO	1	Preparar Analisis Share of Market (SOM)	Category Management	Análisis de ventas comparando ventas contra la competencia. Se necesita contar con la información necesaria.
	2	Preparar otros análisis complementarios, que justifiquen, los GAPS detectados en análisis de SOM.	Category Management	Dentro de los otros análisis pueden utilizar, perfil del Shopper, misión de compra, rol de los productos, entre otros que complementen las oportunidades.
	3	Presentar análisis a los responsables de las cuentas y las categorías, junto con los principales GAPS detectados.	Category Management	En este punto se tienen las bases para desarrollar la propuesta del proyecto.
	4	Desarrollar la propuesta del proyecto.	Category Management / CSD / KAM / Line Manager	En este punto es necesario, juicio de expertos, datos e información procesada, habilidades interpersonales y de equipo, reuniones.
	5	Desarrolla del acta de constitución del proyecto	CSD / KAM	En este punto es necesario, juicio de expertos, datos e información procesada, habilidades interpersonales y de equipo, reuniones.
	6	Prepara la documentación del perfil y la presentación del proyecto por medio de la plataforma correspondiente.	CSD	Utilizar documento estándar definido. Cargar en la herramienta Docusing, para aprobación correspondiente
	7	Recibe el perfil y verifica que se cumpla con los requisitos definidos.	Line Manager	Lista de chequeo, aprobación en Docusing.
	8	Si el perfil cumple con todos los requisitos establecidos en la convocatoria, se acepta y continúa en la actividad 9. Si el perfil se presenta incompleto se rechaza (finaliza el procedimiento).	Country Manager / Country Controller	Aprobación o rechazo
	9	Alista el expediente del perfil y asignan metricas para el proceso de evaluación.	CSD	Las metricas se deben establecer con base en los estándares (o parametros) de calidad establecidos por la empresa, para los diferentes proyectos comerciales.
	10	Remite la evaluación al LM	CSD / LM	Aprobación o rechazo
	11	Presenta el perfil y su respectiva evaluación al Sponsor Team	CSD	Ver mejoras
	12	Define del proyecto que mejor se adecue a los GAPS detectados por el departamento comercial	Sponsor Teams	Dentro de las opciones se encuentran: Desarrollo de un producto nuevo, cambio al perfil del sabor de un producto existente, desarrollo de un pack, activación ATL, activación BTL.
	13	Entiende que interacción podrá existir en las diferentes etapas del mismo.	LM / CSD	Definir como predictivo, adaptativo o híbrido
	14	Definie si se va a trabajar como predictivo, adaptativo o híbrido.	LM / CSD	En caso de ser Predictivo, Incremental, Iterativo, se define como proyecto ágil y pasa al punto 69

Proceso: Gestión de proyectos comerciales de Nestlé				
Procedimiento: Gestión de Proyectos				
Fases	NO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
PLANIFICACIÓN	15	Desarrolla el plan para la dirección del proyecto	CSD / KAM	En este punto es necesario, juicio de expertos, datos e información procesada, habilidades interpersonales y de equipo, reuniones.
	16	Define el plan de gestión de alcance.	CSD	Este incluye todas las actividades a desarrollar para generar el alcance del proyecto y del producto.
	17	Desarrolla reuniones a fin de recopilar requisitos del proyecto o del producto	CSD	Esto incluye juicio de expertos, análisis de datos, toma de decisiones (votación, autocrática o criterios), representación de datos.
	18	Crea EDT/WBS		Se debe completar el archivo de EDT y el diccionario de la EDT
	19	Gestión de los requerimientos identificados en el EDT		Completar el formulario de Matriz de Trazabilidad
	20	Define las características y funciones del producto, servicio y resultado.	CSD / KAM / Departamento de Calidad	En este punto se consideran los parametros de calidad del producto.
	21	Define plan de gestión de calidad del proyecto		Completar formulario de calidad del proyecto
	22	Revisa proyectos similares anteriores.	CSD	
	23	Define tiempos de entrega a las actividades	CSD	Este proceso incluye juicio de expertos, análisis de datos y reuniones
	24	Define y secuencia las actividades, del cronograma	CSD	Este proceso incluye juicio de expertos y reuniones, también incluye el uso de Microsoft Project
	25	Estima los costos del proyecto	Country Controller	Incluye Juicio de expertos, normalmente se usa estimación análoga, paramétrica, adicional o valor ganado en este proceso existen procesos ya establecidos por la empresa.
	26	Revisión del presupuesto asignado para el proyecto	CSD	Aprobar o rechazar
	27	Justifica los gastos adicionales y busca aprobaciones necesarias	CSD	Aprobar o rechazar por Country Controller

Fases	Proceso: Gestión de proyectos comerciales de Nestlé			
	Procedimiento: Gestión de Proyectos			
	NO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
PLANIFICACIÓN	28	Aprueba o rechaza los gastos adicionales	Contry Controller	En caso de rechazar se le hacen los ajustes necesarios al proyecto por parte del CSD
	29	Llena documento estandar para definir el contexto general de la gestión de riesgos.	LM / CSD / KAM	El documento incluye metogología, roles y responsabilidades, presupuesto y calendario
	30	Identificar los riesgos del proyecto		Completar formulario RBS
	31	Categoriza los riesgos	CSD	
	32	Define probabilidad de impacto	CSD	
	33	Llena matriz de probabilidad de impacto	CSD	
	34	Completa plan de gestión de riesgos	CSD	Formulario de registro de riesgos del proyecto
	35	Presentar plan de gestión de riesgos	CSD	Se presenta al Sponsor Team
	36	Planifica reunión Brain Storming, para definir posibles riesgos del proyecto	CSD, LM, KAM, TMO	
	37	Realiza estructura de desgloce de riesgos (RBS)	CSD	Para su construcción se necesita análisis FODA, Diagrama causa efecto.
	38	Realiza análisis de supuestos	CSD	
	39	Identifica los riesgos	CSD / KAM / TMO	Documento estandar
	40	Identifica el Shopper al que va dirigido el proyecto	Category Management / CSD	Documento estandar (De uso confidencial por la empresa)
	41	Identifica los involucrados internos del proyecto	Category Management / CSD	
	42	Identifica quien es la competencia, características, pros y contra.	Category Management / CSD	Documento estandar (Formulario Registro de interesados)
	43	Identifica responsables de los retailers encargados de aprobar los proyectos a ejecutar en sus tiendas.	Category Management / CSD	Documento estandar (Formulario Registro de interesados)
	44	Desarrolla plan para gestionar el involucramiento de los interesados	CSD	Se debe considerar, juicio de expertos, gestión de conflictos, conciencia cultural, negociación, observación, conciencia política. De este paso debe salir un plan de involucramiento de los interesados.
	45	Presentar plan de los involucrados al sponsor team	CSD	
	46	Presentar plan de los retailers donde se planea ejecutar el proyecto.	CSD	
47	Aprobación de la ejecución del proyecto en los retailers	Retailers		
48	Si el procedimiento es declinado (Por el Retailers) se deben revisar las observaciones y hacer los cambios necesarios para proseguir.	CSD		

Proceso: Gestión de proyectos comerciales de Nestlé				
Procedimiento: Gestión de Proyectos				
Fases	NO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
EJECUCIÓN	49	Inicio ejecución del proyecto	CSD	
	50	Prepara y comunica a los involucrados el calendario de ejecución y seguimiento.	TMO	
	51	Elabora y envía al sponsor team el informe de avance según el proyecto	TMO	
	52	Realiza las visitas de seguimiento programadas en el departamento según el proyecto a desarrollar.	Gestor de Proyectos	Plantillas (documento estándar)
	53	Prepara informe de seguimiento; Si el proyecto presenta alguna desviación significativa que comprometa uno o más objetivos, continua con la actividad 50. Si el proyecto va acorde a lo programado continua en la actividad 51.	CSD	
	54	Recibe el informe de seguimiento y analiza la situación, toma la decisión de permitir que continúe el proyecto o suspenderlo. Si se autoriza la continuidad del proyecto, lo comunica al sponsor team. Si el proyecto se suspende, lo comunica al sponsor team (continua en la actividad 54).	CSD / TMO	
	55	Se comunica la decisión al Sponsor team de que el proyecto puede continuar y al CSD para que actualice el documento del proyecto	LM	
	56	Recibe la comunicación, actualiza expediente y realiza los cambios- autorizados para continuar la ejecución.	CSD	
	57	Recibe la comunicación y continúa con la ejecución del proyecto.	TMO	
58	Recibe del sponsor team la decisión de suspender el proyecto	LM		

Fases	Proceso: Gestión de proyectos comerciales de Nestlé			
	Procedimiento: Gestión de Proyectos			
	NO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
MONITOREO Y CONTROL	59	Completa el formulario de control de cambios	CSD	
	60	Monitorea y controla el proyecto	LM / CSD	En este punto se debe contemplar, juicio de expertos, análisis de alternativas, análisis costo beneficio, análisis de valor ganado, análisis de causa - raíz, análisis de tendencias, análisis de variación, todo esto para la toma de decisiones.
	61	Observa la ejecución del proyecto	CSD	
	62	Desarrolla informe de desempeño del trabajo	CSD	Documento estandar
	63	Da seguimiento a los riesgos conocidos	TMO	Actualización a los documentos de riesgos.
	64	Identifica, analiza y planifica nuevos riesgos	TMO	Actualización a los documentos de riesgos.
	65	Selecciona estrategias alternativas a los riesgos	TMO / CSD	Actualización a los documentos de riesgos.
CIERRE	66	Prepara y presenta informe final al Sponsor Team	LM / CSD	
	67	Evalúa el informe y emite correo de cierre	CSD	
	68	Presenta informe Al Sponsor Team	CSD	
	69	Recibe informe y remite al Country Controller	LM	
	70	Evalúa informe y realiza cambios necesarios	Country Controller	
	71	Traslada la evaluación y los documentos correspondientes al informe al Sponsor Team	CSD	
	72	Recibe informe y evaluación	Country Manager	

IX. DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL NESTLÉ

Los siguientes diagramas de flujo muestran de una forma gráfica la manera en que se ejecutarán los procesos de gestión de proyectos en cada uno de sus grupos.

Proceso: Gestión de proyectos comerciales de Nestlé													
Procedimiento: Gestión de Proyectos													
Fases	NO	ACTIVIDAD	COUNTRY MANAGER	COUNTRY CONTROLER	LINE MANAGER	CATEGORY MANAGEMEN T	CSD	KAM	ING. CALIDAD	TMO	RETAILRERS	OBSERVACIONES	
INICIO	1	Preparar Analisis Share of Market (SOM)		●								Análisis de ventas comparando ventas contra la competencia. Se necesita contar con la información necesaria.	
	2	Preparar otros análisis complementarios, que justifiquen, los GAPS detectados en análisis de SOM.		■								Dentro de los otros análisis pueden utilizar, perfil del Shopper, misión de compra, rol de los productos, entre otros que complementen las oportunidades.	
	3	Presentar análisis a los responsables de las cuentas y las categorías, junto con los principales GAPS detectados.		■									En este punto se tienen las bases para desarrollar la propuesta del proyecto.
	4	Desarrollar la propuesta del proyecto.		■									En este punto es necesario, juicio de expertos, datos e información procesada, habilidades interpersonales y de equipo, reuniones.
	5	Desarrolla del acta de constitución del proyecto					■						En este punto es necesario, juicio de expertos, datos e información procesada, habilidades interpersonales y de equipo, reuniones.
	6	Prepara la documentación del perfil y la presentación del proyecto por medio de la plataforma correspondiente.	no				■						Utilizar documento estándar definido. Cargar en la herramienta Docusing, para aprobación correspondiente
	7	Recibe el perfil y verifica que se cumpla con los requisitos definidos.		■									Lista de chequeo, aprobación en Docusing.
	8	Si el perfil cumple con todos los requisitos establecidos en la convocatoria, se acepta y continúa en la actividad 9. Si el perfil se presenta incompleto se rechaza (finaliza el procedimiento).	◆										Aprobación o rechazo
	9	Alista el expediente del perfil y asignan metricas para el proceso de evaluación.					■						Las metricas se deben establecer con base en los estandares (o parametros) de calidad establecidos por la empresa, para los diferentes proyectos comerciales.
	10	Remite la evaluación al LM	no		■								Aprobación o rechazo
	11	Presenta el perfil y su respectiva evaluación al Sponsor Team					■						Ver mejoras
	12	Define del proyecto que mejor se adecue a los GAPS detectados por el departamento comercial			◆								Dentro de las opciones se encuentran: Desarrollo de un producto nuevo, cambio al perfil del sabor de un producto existente, desarrollo de un pack, activación ATL, activación BTL.
	13	Entiende que interacción podrá existir en las diferentes etapas del mismo.				si	■						Definir como predictivo, adaptativo o híbrido
	14	Definie si se va a trabajar como predictivo, adaptativo o híbrido.					■						En caso de ser Predictivo, Incremental, Iterativo, se define como proyecto ágil y pasa al punto 69

Proceso: Gestión de proyectos comerciales de Nestlé												
Procedimiento: Gestión de Proyectos												
Fases	NO	ACTIVIDAD	COUNTRY MANAGER	COUNTRY CONTROLLER	LINE MANAGER	CATEGORY MANAGEMENT	CSD	KAM	ING. CALIDAD	TMO	RETAILERS	OBSERVACIONES
PLANIFICACIÓN	15	Desarrolla el plan para la dirección del proyecto					■					En este punto es necesario, juicio de expertos, datos e información procesada, habilidades interpersonales y de equipo, reuniones.
	16	Define el plan de gestión de alcance.					■					Este incluye todas las actividades a desarrollar para generar el alcance del proyecto y del producto.
	17	Desarrolla reuniones a fin de recopilar requisitos del proyecto o del producto					■					Esto incluye juicio de expertos, análisis de datos, toma de decisiones (votación, autocrática o criterios), representación de datos.
	18	Crea EDT/WBS					■					Se debe completar el archivo de EDT y el diccionario de la EDT
	19	Gestión de los requerimientos identificados en el EDT					■					Completar el formulario de Matriz de Trazabilidad
	20	Define las características y funciones del producto, servicio y resultado.							■			En este punto se consideran los parámetros de calidad del producto.
	21	Define plan de gestión de calidad del proyecto							■			Completar formulario de calidad del proyecto
	22	Revisa proyectos similares anteriores.					■					
	23	Define tiempos de entrega a las actividades					■					Este proceso incluye juicio de expertos, análisis de datos y reuniones
	24	Define y secuencia las actividades, del cronograma					■					Este proceso incluye juicio de expertos y reuniones, también incluye el uso de Microsoft Project
	25	Estima los costos del proyecto		■								Incluye Juicio de expertos, normalmente se usa estimación análoga, paramétrica, adicional o valor ganado en este proceso existen procesos ya establecidos por la empresa.
	26	Revisión del presupuesto asignado para el proyecto					■					Aprobar o rechazar
27	Justifica los gastos adicionales y busca aprobaciones necesarias					■					Aprobar o rechazar por Country Controller	

Proceso: Gestión de proyectos comerciales de Nestlé												
Procedimiento: Gestión de Proyectos												
Fases	NO	ACTIVIDAD	COUNTRY MANAGER	COUNTRY CONTROLLER	LINE MANAGER	CATEGORY MANAGEMENT	CSD	KAM	ING. CALIDAD	TMO	RETAILRERS	OBSERVACIONES
PLANIFICACIÓN	28	Aprueba o rechaza los gastos adicionales		■			■					En caso de rechazar se le hacen los ajustes necesarios al proyecto por parte del CSD
	29	Llena documento estandar para definir el contexto general de la gestión de riesgos.					■					El documento incluye metodología, roles y responsabilidades, presupuesto y calendario
	30	Identificar los riesgos del proyecto								■		Completar formulario RBS
	31	Categoriza los riesgos					■					
	32	Define probabilidad de impacto					■					
	33	Llena matriz de probabilidad de impacto					■					
	34	Completa plan de gestión de riesgos					■					Formulario de registro de riesgos del proyecto
	35	Presentar plan de gestión de riesgos					■					Se presenta al Sponsor Team
	36	Planifica reunión Brain Storming, para definir posibles riesgos del proyecto					■					
	37	Realiza estructura de desgloce de riesgos (RBS)					■					Para su construcción se necesita análisis FODA, Diagrama causa efecto.
	38	Realiza análisis de supuestos					■					
	39	Identifica los riesgos					■					Documento estandar
	40	Identifica el Shopper al que va dirigido el proyecto				■	■					Documento estandar (De uso confidencial por la empresa)
	41	Identifica los involucrados internos del proyecto				■	■					
	42	Identifica quien es la competencia, características, pros y contra.				■	■					Documento estandar (Formulario Registro de interesados)
	43	Identifica responsables de los retailers encargados de aprobar los proyectos a ejecutar en sus tiendas.				■	■					Documento estandar (Formulario Registro de interesados)
	44	Desarrolla plan para gestionar el involucramiento de los interesados					■	■				Se debe considerar, juicio de expertos, gestión de conflictos, conciencia cultural, negociación, observación, conciencia política. De este paso debe salir un plan de involucramiento de los interesados.
	45	Presentar plan de los involucrados al sponsor team					■					
46	Presentar plan de los retailers donde se planea ejecutar el proyecto.					■						
47	Aprobación de la ejecución del proyecto en los retailers									■		
48	Si el procedimiento es declinado (Por el Retailers) se deben revisar las observaciones y hacer los cambios necesarios para proseguir.					■						

Proceso: Gestión de proyectos comerciales de Nestlé												
Procedimiento: Gestión de Proyectos												
Fases	NO	ACTIVIDAD	COUNTRY MANAGER	COUNTRY CONTROLLER	LINE MANAGER	CATEGORY MANAGEMENT	CSD	KAM	ING. CALIDAD	TMO	RETAILRERS	OBSERVACIONES
EJECUCIÓN	49	Inicio ejecución del proyecto										
	50	Prepara y comunica a los involucrados el calendario de ejecución y seguimiento.										
	51	Elabora y envía al sponsor team el informe de avance según el proyecto										
	52	Realiza las visitas de seguimiento programadas en el departamento según el proyecto a desarrollar.										Plantillas (documento estándar)
	53	Prepara informe de seguimiento; Si el proyecto presenta alguna desviación significativa que comprometa uno o más objetivos, continúa con la actividad 50. Si el proyecto va acorde a lo programado continúa en la actividad 51.										
	54	Recibe el informe de seguimiento y analiza la situación, toma la decisión de permitir que continúe el proyecto o suspenderlo. Si se autoriza la continuidad del proyecto, lo comunica al sponsor team. Si el proyecto se suspende, lo comunica al sponsor team (continúa en la actividad 54).										
	55	Se comunica la decisión al Sponsor team de que el proyecto puede continuar y al CSD para que actualice el documento del proyecto										
	56	Recibe la comunicación, actualiza expediente y realiza los cambios- autorizados para continuar la ejecución.										
	57	Recibe la comunicación y continúa con la ejecución del proyecto.										
58	Recibe del sponsor team la decisión de suspender el proyecto											

➤ 4.10. PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con este plan de implementación se describe la manera en que se pondrá en funcionamiento y se ejecutará un plan o estrategia.

En esta etapa se desarrollará una propuesta del plan de implementación de la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé Costa Rica.

- **Objetivo del plan de implementación.**

- **Objetivo general:**

Facilitar el proceso de implementación de los procedimientos y herramientas que componen la propuesta de mejora planteada a la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé Costa Rica.

- **Objetivos específicos:**

- Tramitar la aprobación del procedimiento de la Gestión de Proyectos comerciales.
- Definir requerimientos para el desarrollo de la capacitación.
- Determinar indicadores de éxito de la implementación de los procedimientos.

- **EDT: Plan de implementación:**

Ilustración 1.

EDT Plan de Implementación



Fuente: Elaboración Propia

- **Desarrollo de la implementación:**

La propuesta es desarrollar el plan de implementación considerando el lanzamiento, el periodo de ejecución y la evaluación de resultados, para lo que se establece un plazo de 2 años:

Tabla 17.

- Propuesta de cronograma de implementación.

Nombre de tarea	2022			2023											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Implementación de plan de mejora Dirección de Proyectos TEC															
Actividades preparatorias del Plan															
Coordinación con los departamentos Involucrados															
Presentar cronograma de hitos y fechas claves															
1. Procedimiento de Gestión de Investigación y Extensión															
Presentación ante Sponsor Team	■														
Revisión del documento	■	■													
Aprobación del documento		■													
Revisión con el LM		■													
Revisión de la propuesta		■	■												
Aprobación de la propuesta			■												
Comunicación															
Interna			■												
Externa			■												
2. Plan de capacitación															
Selección de personal				■	■										
Selección del personal capacitador				■	■										
Selección del personal a capacitar						■									
Elaboración de la capacitación															
Preparar materiales					■										
Enviar convocatoria					■	■									
Ejecutar capacitación															
Fecha 1						■									
Fecha 2						■									
3. Plan de ejecución															
Plan piloto de ejecución															
Seleccionar proyecto a evaluar						■									
Ejecutar proyecto piloto						■									
Plan de mejora continua															
Define objetivos						■									
Mide Resultados						■	■								
Simplifica procesos							■	■							
Análisis y Feedback							■	■							
4. Seguimiento y Control															
Evaluar la capacitación								■	■						
Elaboración de encuestas de satisfacción								■	■						
Aplicación de encuestas de satisfacción								■	■						
Análisis y presentación de reporte de resultados									■						
Indicadores del ScoreCard															
Linea Base				■	■	■									
Encuesta de satisfacción					■									■	
Aplicación de encuestas de satisfacción					■									■	
Análisis y presentación de reporte de resultados					■	■								■	■

	Planificación
	Ejecución
	Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración propia.

- Identificación de Recursos

Para realizar esta actividad es necesario desglosar entre recursos humanos, Software y recurso económicos.

Recursos Humanos: personal que participará en el proceso de capacitación, tanto considerar tiempo y autorización de participación de los posibles participantes, como el personal formador - capacitador. Este último personal tiene un papel fundamental en la transmisión de conocimiento acerca de la forma que se deberán coordinar, trabajar y evaluar los diferentes proyectos.

También es necesario tener personal capacitado en Scrum Master, para lo cual se deberá llevar como complemento a las actividades laborales, o contratar personal con experiencia en este apartado.

Tabla 18.

- Asignación de rol al personal

Plan de capacitación	Participación Personal Formador/Capacitador
Selección de personal	
Selección del personal capacitador	LIDERA
Selección del personal a capacitar	NEUTRAL
Elaboración del Programa del Taller	
Preparar de materiales	COOPERA
Enviar convocatoria	COOPERA
Impartición del Taller	
Fecha 1	LIDERA
Fecha 2	LIDERA
Seguimiento y Control	
Evaluar de la capacitación	
Elaboración de encuestas de satisfacción	COOPERA
Aplicación de encuestas de satisfacción	NEUTRAL
Análisis y presentación de reporte de resultados	NEUTRAL
Indicadores ScoreCard	
Desarrollo de línea base	COOPERA
Elaboración de encuestas de satisfacción	NEUTRAL

Software: Son necesarios contar con los siguientes Software: SAP, Project, Docusing, Excel.

Recursos económicos: Es necesario contar con un presupuesto aprobado por el LM, Country controler y Country manager, para poder ejecutar el proyecto.

Conclusiones

El presente proyecto permite al departamento comercial de Nestlé mejorar en su desempeño en la Gestión de proyectos, como se indicaba en la introducción de este trabajo, los procedimientos actuales de la empresa, aunque cuenta con buenas prácticas carecen de algunas acciones necesarias para maximizar los beneficios, las cuales mejoran tomando como base las buenas prácticas establecidas en la Guía del PMBOK.

Este trabajo se fundamentó con 4 objetivos específicos, los cuales se desarrollaron durante el periodo definido para tal efecto.

En primera instancia se realizó análisis de la situación actual del departamento comercial de Nestlé, se revisaron sus políticas, reglamentos, entre otros, que permitieran visualizar el trabajo desarrollado por la empresa. Con este análisis se pudo conocer el estado actual de este proceso, y se lograron identificar las principales fortalezas y debilidades de la gestión de proyectos, estas últimas se concentraron en la carencia de procedimientos claros, normativa y ausencia de indicadores de impacto, igualmente se destacó como fortalezas el equipo multidisciplinario de gestores y el no contar con un presupuesto interno para la ejecución de proyectos.

Asimismo, el análisis efectuado permitió establecer posibles estrategias de éxito, tales como:

- Personal ampliamente calificado y con gran experiencia en el desarrollo de proyectos comerciales. Esto se da porque el personal en los puestos actuales, tienen bastante tiempo de estar desarrollando este tipo de acciones.
- Personal cuenta no solo con experiencia local (Costa Rica), si no también cuenta con experiencia en desarrollo de proyectos comerciales de todos los países donde se desarrolla Nestlé, en especial con los países latinoamericanos.
- Claridad en las necesidades comerciales, debido al buen

desempeño del equipo de análisis de datos, se tiene claridad de cuáles son las necesidades y donde invertir el presupuesto de marketing, para maximizar los beneficios.

- Se cuenta con una importante fuente de recursos informáticos, además de un equipo especializado en el tema, para poder contar con herramientas que generen un óptimo control sobre la gestión de proyectos.
- Se cuenta con buenas relaciones personales con los clientes intermediarios, que son los lugares donde se ejecutan los proyectos a desarrollar por parte del departamento comercial.

Para el desarrollo del segundo objetivo se generó un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos por parte del departamento comercial y la guía PMBOK, mediante un cuadro comparativo que facilitara la lectura y comprensión del lector. Esta actividad permitió identificar las principales diferencias existentes entre ambos procesos, pero también las similitudes, que originalmente no se apreciaban por el nombre asignado o la manera en que se habían planteado.

En el desarrollo del tercer objetivo, se organizó la información disponible sobre las etapas y elementos que componen el proceso de gestión de proyectos del departamento comercial de la empresa Nestlé, considerando los grupos de procesos de Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre. Adicionalmente y como parte de este mismo objetivo, se identificaron los subprocesos que por su relevancia o desarrollo actual se podían incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente.

Tomando la información suministrada por los objetivos específicos 1, 2 y 3, se elaboró el cuarto objetivo, el procedimiento de gestión de proyectos comerciales, el cual se preparó siguiendo la guía establecida por los factores ambientales de Nestlé, además de la guía del PMBOK.

Adicionalmente, se generó o modificó las plantillas de trabajo: Perfil, listas de chequeo, acta de constitución del proyecto, formulario de parámetros de calidad, documentación de requisitos, EDT, documento de gestión de riesgos y lecciones aprendidas, para complementar la propuesta de procedimiento, siempre con el fin de mejorar la calidad de la gestión.

Una vez finalizado el desarrollo de las actividades anteriores se procede a preparar una propuesta de Plan de Implementación, que permita guiar la puesta en marcha de la propuesta metodológica la cual se desarrollará en un periodo aproximado de dos años y cinco meses, lo anterior para poder evaluar la eficacia de las acciones implementadas.

4 Recomendaciones

En la gestión de proyectos comerciales de Nestlé y en la ejecución del proyecto propuesto, es importante considerar el siguiente listado que son producto de los resultados obtenidos y las conclusiones que las que se llegó. Estos puntos representan las principales recomendaciones del proyecto realizado y las recomendaciones que por temas de alcance no fueron incluidos en el desarrollo del presente proyecto.

1. El departamento comercial de Nestlé debe considerar incluir dentro del plan de trabajo del departamento comercial, las estrategias de éxito, estandarización, adaptación y capacitación planteadas como productos del Análisis FODA, las cuales representan una oportunidad de mejora con un bajo costo de inversión para la institución.

Propiciar la implementación del uso de las plantillas propuestas en este proyecto, mediante el desarrollo de una campaña de comunicación efectiva, que facilite el proceso de cambio y se minimice el posible riesgo de resistencia al cambio. Las plantillas propuestas se han desarrollado en formato Excel visualizando la estructura de un sistema, además facilidad para cargar o trasladar la información generada.

2. El departamento comercial de Nestlé debe contar con personal certificado en la metodología Scrum, tomando como base el personal de CSD, TMO, KAM, que son los que se van a desempeñar en la gestión de proyectos que tengan características con ciclos interactivos en incrementales.

3. El departamento comercial de Nestlé debe contar con personal certificado en el uso de la herramienta Microsoft Project, que apoye en la gestión del cronograma, de los diferentes proyectos comerciales.

1. El trabajo realizado denota la necesidad de continuar analizando la gestión de proyectos comerciales en aras de continuar con el proceso de mejora, por lo que se plantean los siguientes temas:

- a. El departamento comercial de Nestlé debe contar con un plan de gestión de riesgos logísticos (Adicional a los ya analizados comerciales), debido a que muchos de los productos son importados y se pueden ver afectados, para maximizar o tratar de garantizar el éxito del proyecto.
- b. El departamento comercial de Nestlé debe identificar e integrar los indicadores al plan en los proyectos diferentes proyectos comerciales., para alinear los proyectos a los objetivos de la empresa.

Lista de Referencias

Bernal, C (2015). *Metodología de Investigación*. Bogotá, Colombia: Editorial Pearson.

Compañía Nestlé. (2021). *Historia de la compañía*. Tomado de <https://www.nestle-centroamerica.com/aboutus/historia>. San José.

Compañía Nestlé. (2021). *Misión y Visión*. Tomado de [Misión y Visión | Nestlé \(nestle.cl\)](https://www.nestle.cl). San José.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill

Instituto Tecnológico de Costa Rica (2018). *Disposiciones para la Ronda de Proyectos de Investigación y de Extensión*. Cartago, Costa Rica: TEC. Recuperado de http://tecdigital.tec.ac.cr/servicios/normas_vie/

Lledó, Pablo (2017). *Director de Proyectos, Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento*, Sexta Edición. Columbia Británica, Canadá.

Project Management Institute Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Project Management Institute, (2017). *Capítulo México, México*. Recuperado de <http://www.pmichapters-mexico.org/inicio/ampliacion-informacion-es,0,PAG;CONC;75;7;D;677439280;3;PAG>

➤ **Anexos**

3.6.1 Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

José Pablo Benavides Castro

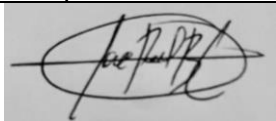
2. Nombre del PFG

Plan de mejora para la elaboración de proyectos comerciales, utilizando como base fundamentos para la dirección de proyectos reconocidos como buenas practicas, en el área comercial de la empresa nestlé.

3. Área temática del sector o actividad

Área comercial, sector alimenticio.

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Álvaro Mata Leitón

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

Enero 2022

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

Diciembre 2021

Mayo 2022

9. Pregunta de investigación

¿Qué elementos debe contener una propuesta de mejora en el desarrollo de proyectos, utilizando como base fundamentos para la dirección proyectos reconocidos como buenas prácticas, en el área comercial de la empresa Nestlé?

10. Hipótesis de investigación

Es posible desarrollar un plan de mejora, para la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, que puedan replicarse de manera sencilla y que le generen valor.

11. Objetivo general

Formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección proyectos reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión anual

12. Objetivos específicos

1. Describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales.
2. Efectuar un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé y los procesos resumidos en

<p>la guía del PMBOK sexta edición, para identificar las diferencias existentes.</p> <p>3. Identificar los procesos que se pueden incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente.</p> <p>4. Formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección proyectos reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión anual.</p>

13. Justificación del PFG

<p>Para la empresa Nestle Costa Rica, las inversiones en proyectos comerciales suele superar los 200 millones anuales (promedio en los últimos tres años), en un mercado tan dinámico como el canal moderno (Supermercados de Cadena), el uso correcto de este monto de inversión debe cumplir con su proposito de traer mayores ganancias a la empresa. Es claro que el mercado esta saturado de competencias, con diferentes roles (precio, calidad, funcionalidad) y para poder ser competitivos se debe buscar la mejor manera de atraer a los clientes – este es el objetivo de este monto de inversión - por lo que este dinero debe ser optimizado, para poder maximizar los beneficios, ser competitivos, cumplir con los parámetros de funcionabilidad y sostenibilidad.</p> <p>En Nestle Costa Rica no existe una guía de como generar proyectos de inversión en el área comercial, para planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar los proyectos comerciales, que permita aplicar las mejores prácticas en los proyectos actuales.</p> <p>Actualmente existen diferentes metodos para iniciar, planificar, ejecutar, monitorear - controlar, y cerrar los proyectos comerciales de la empresa Nestle, dado lo competitivo del mercado, se convierte en una necesidad estructurar la forma de diseñar la gestión de proyectos comerciales.</p>
--

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-

- Documento describiendo las buenas prácticas de la formulación de proyectos, aplicadas al área comercial, mediante herramientas de procesos.
 - a. Documento donde se enmarque las mejores prácticas en proyectos, aplicables a la empresa Nestlé.
- Documento donde se describan las metodologías actuales para la formulación de proyectos comerciales en Nestlé CR, mediante herramientas de procesos.
 - a. Documento donde se describan los procesos actuales de la formulación de proyectos.
 - b. Diagramas de flujo del proceso actual de la formulación de proyectos.
- Documento donde se determinen las diferencias del proceso idóneo contra el proceso actual mediante herramientas de procesos.
 - a. Cuadro comparativo del proceso actual contra el proceso idóneo.
 - b. Documento donde se definan y diseñen las principales diferencias del proceso idóneo versus el proceso actual.
- Guía de gestión de proyectos mediante herramientas de procesos.
 - a. Documento donde se defina si es viable, aplicar las principales diferencias.
 - b. Guía de gestión de proyectos.

15. Presupuesto del PFG

Trabajo personal, sin costos adicionales.

16. Supuestos de la planeación y ejecución del PFG

- Se tomará como insumo la formulación del plan anual 2022, que se realizará en la empresa en Diciembre 2021.
- Dado que no existe un proceso estandar para la formulación de proyectos, se va a recurrir a los gestores de proyectos comerciales de mayor experiencia en la empresa.
- Dado que no se pueden mostrar los datos reales de inversión, se van a colocar montos proporcionales a las inversiones reales.
- El proyecto se va a llevar a presentar bajo el escenario que el contexto actual

se mantiene y que no va a sufrir cambio por el tema de pandemia

17. Restricciones del PFG

- La información de montos (en Dinero) no se autorizó mostrar por parte de la empresa, por lo que los montos utilizados serán diferentes a los reales, manteniendo las mismas proporciones.
- La gestión de las adquisiciones se rige por la Política General de Compras Región Centroamérica.
- Se cuenta con un periodo de 6 meses para poner en práctica este guía de ejecución.
- Parte del departamento comercial reporta a Panamá, por lo que algunos permisos para la ejecución de este proyecto, deben ser aprobados por las Oficinas de dicho país.

18. Enumeración de riesgos de la ejecución del PFG

- Si los colaboradores perciben un exceso o reprocesos en sus funciones diarias producto de las nuevas funciones a desarrollar en la guía definida, pueden generar un ambiente negativo con el proyecto.
- Si los colaboradores perciben un mayor control sobre el uso del presupuesto de inversión asignado para los proyectos producto de los nuevos controles asignados en la guía, pueden generar un ambiente negativo con el proyecto.
- Si no se cuenta con la información o apoyo necesario por parte de otros departamentos producto de la falta de interés en el mismo, podría generarse un retraso en los avances del cronograma establecido.

19. Principales hitos

Entregable	Fecha fin.
1. Proyecto Final de Graduación (PFG)	dom 29/5/22
1.1 Seminario de Graduación	dom 30/1/22
1.1.1 Entregables	dom 30/1/22
1.1.1.1 Chárter – EDT	lun 20/12/21
1.1.1.2 Marco Teórico	lun 10/1/22
1.1.1.3 Marco Metodológico	lun 17/1/22
1.1.1.4 Introducción y Cronograma del PFG	lun 24/1/22
1.1.1.5 Resumen ejecutivo - Abstrac – Bibliografía	dom 30/1/22
1.1.1.6 Documento Integrado	dom 30/1/22
1.1.1.7 Referencias bibliográficas e Índices	dom 30/1/22
1.1.1.8 Charter Firmado	dom 30/1/22
1.2 Tutoría del PFG	dom 8/5/22
1.2.1 Tutor	dom 6/2/22

1.2.1.1 Asignación	sáb 5/2/22
1.2.1.2 Comunicación	dom 6/2/22
1.2.2 Desarrollo	dom 8/5/22
1.2.2.1 Ajustes a Trabajo del PFG	dom 13/2/22
1.2.2.2 Avances	dom 8/5/22
1.2.2.2.1 Semana 1 avance 1	dom 20/2/22
1.2.2.2.2 Semana 2 avance 2	dom 27/2/22
1.2.2.2.3 Semana 3 avance 3	dom 6/3/22
1.2.2.2.4 Semana 4 avance 4	dom 13/3/22
1.2.2.2.5 Semana 5 avance 5	dom 20/3/22
1.2.2.2.6 Semana 6 avance 6	dom 27/3/22
1.2.2.2.7 Semana 7 avance 7	dom 3/4/22
1.2.2.2.8 Semana 8 avance 8	dom 10/4/22
1.2.2.2.9 Semana 9 avance 9	dom 17/4/22
1.2.2.2.10 Semana 10 avance 10	dom 24/4/22
1.2.2.2.11 Semana 11 avance 11	dom 1/5/22
1.2.2.2.12 Semana 12 avance 12	dom 8/5/22
1.3 Lectores	mié 18/5/22
1.3.1 Solicitud de Asignación	mié 11/5/22
1.3.1.1 Asignación	lun 9/5/22
1.3.1.2 Comunicación de Asignación	mar 10/5/22
1.3.1.3 Envío de PFG a lectores	mié 11/5/22
1.3.2 Trabajo de lectores	mié 18/5/22
1.3.2.1 Lector 1	mié 18/5/22
1.3.2.1.1 Revisión de PFG	lun 16/5/22
1.3.2.1.2 Envío de informe de lectura	mié 18/5/22
1.3.2.2 Lector 2	mié 18/5/22
1.3.2.2.1 Revisión de PFG	lun 16/5/22
1.3.2.2.2 Envío de informe de lectura	mié 18/5/22
1.4 Tutorías de ajuste	vie 27/5/22
1.4.1 Informe de Revisión y corrección a lectores	jue 19/5/22
1.4.2 PFG corregido enviado a lectores	mar 24/5/22
1.4.3 Segunda Revisión	vie 27/5/22
1.5 Evaluación	dom 29/5/22
1.5.1 Aprobación de lectores	sáb 28/5/22
1.5.2 Calificación del Tribunal examinador	dom 29/5/22

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

El presente trabajo trata de “Desarrollar una guía de para la elaboración de proyectos comerciales, utilizando como base metodologías híbridas o ágiles, en el área comercial de la empresa Nestlé.”

El factor clave que impulsa la empresa a convertirse en The Nestlé Company fue la investigación de Henri Nestlé en busca de una alternativa saludable y económica para aquellas madres que no podían alimentar a sus bebés con leche materna.

A mediados de la década de 1860, Henri Nestlé, un farmacéuta entrenado, comienza a experimentar con varias combinaciones de leche de vaca, harina de trigo y azúcar, tratando de desarrollar un alimento infantil alternativo para las madres que no podían amamantar. Su meta era contribuir a combatir el problema de la mortalidad infantil debido a la malnutrición.

Llama a su producto Farine Lactée Henri Nestlé. El primer consumidor de Nestlé es un infante prematuro que no podía tolerar la leche materna ni cualquier sustituto convencional; este infante había sido declarado caso perdido por los doctores locales. La gente rápidamente reconoce el valor del nuevo producto, después que la nueva fórmula de Nestlé salva la vida del infante y en pocos años, Farine Lactée Nestlé se comercializa en la mayor parte de Europa.

Años más tarde Nestlé ingreso en otros negocios aparte de la Leche como lo son: cereales, barritas de cereales, café, bebidas, helados, condimentos culinarios, chocolates y comida para animales.

Nestlé es la mayor empresa de alimentos del mundo, con una capitalización de mercado de aproximadamente 231.000 millones de francos suizos, que es más de US \$ 247.000 millones a mayo de 2015.

En 2014, las ventas consolidadas fueron de CHF 91.610 millones y el beneficio neto fue de CHF 14.460 millones. La inversión en investigación y desarrollo fue de 1.630 millones de francos suizos.

Para Nestlé Costa Rica aportar en el crecimiento de la empresa es su razón de ser, el país se rige por los siguientes indicadores:

- Ventas Netas del Año / Ventas Netas del Año Anterior
- Volumen de producción / costo de insumos
- Recursos utilizados / recursos presupuestados

- Materia prima usada por producto
- Numero de errores por producto
- Porcentaje de piezas defectuosas
- Gastos administrativos / gastos totales

20.2 Marco conceptual básico

- Administración de proyectos
- ATL – *Above the Line* -
- BTL -*Below the line*-
- CSD - *Category Sales Development Manager*
- *Country Manager*
- *Country Controller*
- Calidad en los proyectos
- Diagramas de procesos
- *Lead Time*
- Mercado Moderno
- Mercado Abierto
- Sostenibilidad
- Proyectos Híbridos
- Proyectos ágiles
- Scrum

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
<p>Describir los procedimientos actuales de la formulación de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, para determinar las oportunidades de mejora presentes en la formulación de proyectos comerciales actuales.</p>	<p>Documento con información relevante de las prácticas de la gestión del proyecto en el departamento comercial de la empresa Nestlé, la normativa que enmarca esta temática, y otros temas relevantes como capacidad humana, tecnológica, entre otros.</p>	<p>Secundarias: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK 6ta edición, tesis de referencias. Primarias: Entrevistas al personal, Política Comercial, Política de compras, Principios corporativos .</p>	<p>Analítico: Analizar los resultados de las entrevistas y de la información adquirida. Cualitativo: Seleccionar y definir las variables o conceptos claves del estudio.</p>	<p>Encuesta: a los colaboradores del departamento comercial. Entrevistas: a los colaboradores del departamento comercial, encargados de la gestión de proyectos. Análisis Documental.</p>	<p>La disponibilidad de los colaboradores de la empresa, necesarios para el levantamiento de la información.</p>
<p>Efectuar un análisis comparativo entre los procesos utilizados en la gestión de proyectos del departamento comercial de Nestlé y los procesos resumidos en la guía del PMBOK sexta edición, para identificar las diferencias existentes.</p>	<p>Documento de Análisis comparativo de procesos. Compara las prácticas que utiliza el departamento comercial de la empresa Nestlé actualmente para la gestión de proyectos de investigación, contra los procesos resumidos por PMI en la Guía del PMBOK 6ta Ed.</p>	<p>Secundarias: Lledó, Pablo (2017). Director de Proyectos. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento, Quinta Edición. Columbia Británica, Canadá Primarias:</p>	<p>Analítico: Comparas las características de ambos procesos (Ideal vs real) Cualitativo: Seleccionar las variables o conceptos claves de estudio, que son distintas, que no aplican de manera correcta o que no aplican del todo.</p>	<p>Realizar el Estudio comparativo de los procesos utilizados por el departamento comercial de Nestlé y la guía del PMBOK, para identificar los puntos de mejora, mediante el análisis documental y de recolección de los</p>	<p>Las áreas del conocimiento se aplicarán conforme el alcance de la gestión de la Dirección de Proyectos y no se incluirán otros departamentos de la Institución.</p>

				critérios de los entrevistados.	
Identificar los procesos que se pueden incorporar en el plan de mejora para fortalecer la metodología existente.	Listado de oportunidades de mejora en los procesos de gestión identificados. Contiene la selección de las oportunidades de mejora elegidas para la realización de los nuevos procedimientos y de las nuevas plantillas.	<p>Secundarias: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK 6ta edición, tesis de referencias.</p> <p>Primarias: Reuniones con personal ejecutoras de proyectos e interesados directos, juicio de expertos.</p>	<p>Analítico: Analiza los resultados e identificar los procesos que presenten oportunidad de mejora.</p> <p>Cualitativo: Clasificación de los resultados en las diferentes etapas de un proyecto, según lo indicado en la guía del PMBOK sexta edición.</p>	<p>Reuniones. Juicio de expertos. Herramientas de gestión y control de calidad.</p>	La propuesta se limita al área comercial de la empresa Nestlé Costa Rica, y no a los demás departamentos u operaciones en otros países donde opere la empresa.
Formular una propuesta de mejora en la gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, utilizando como base fundamentos para la dirección proyectos reconocidos como buenas prácticas, para maximizar los beneficios de la inversión anual.	Guía de gestión de proyectos comerciales de la empresa Nestlé, basada en buenas prácticas de gestión de proyectos, además de un Plan de implementación esta. Contiene la propuesta para una posible implementación del plan de mejora, incluye a los actores que tendrían a cargo este proceso a nivel institucional.	<p>Secundarias: Investigación documental.</p> <p>Primarias: Reuniones con Oficina de Planeamiento Institucional. Reglamentos y estatutos institucionales.</p>	<p>Analítico: Considerar los procedimientos que más se adapten a la nueva guía y analizar la estructura de implementación.</p> <p>Cualitativo: sin análisis cualitativo.</p>	<p>Reuniones: efectuadas con personal de la Oficina de Planeamiento Institucional y el Director de Proyectos. Diagrama de procesos.</p>	Dificultad para consensuar a nivel de dirección de departamentos las plantillas definitivas.

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo o sostenible

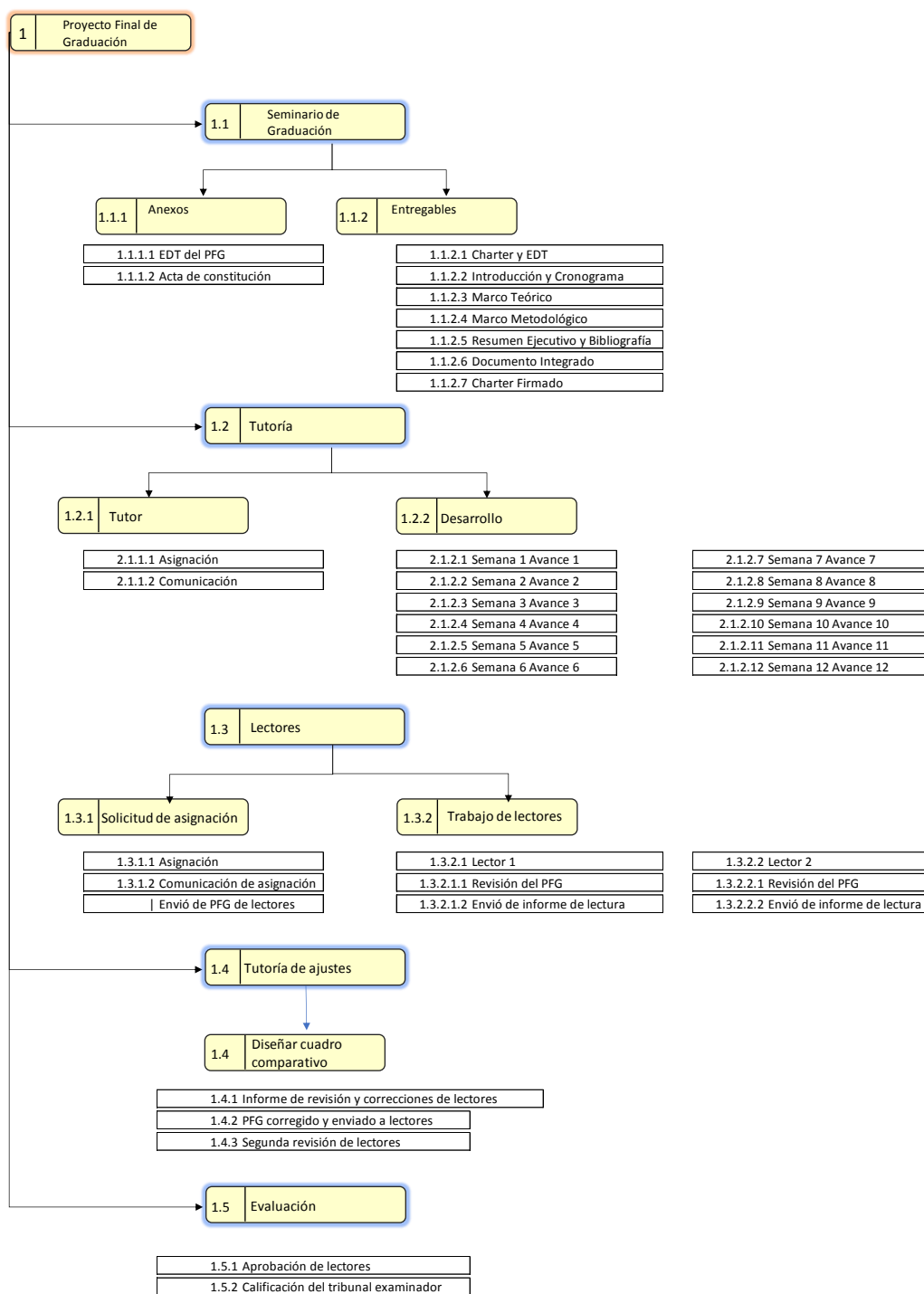
¿Cómo cumplirá el PFG con los conceptos del desarrollo regenerativo?, ¿Cómo suma y aporta el proyecto propuesto al desarrollo regenerativo? Incluir posibles indicadores y formas de medición.

Para Nestlé Costa Rica el desarrollo de proyectos comerciales tiene como objetivo generar incremento en ventas o lograr una mayor participación de mercado, sin embargo, como parte del desarrollo global la sostenibilidad es un punto para desarrollar como empresa en sus departamentos comerciales como un tema más global. Dentro del plan estratégico de Nestlé ya existe un apartado de creación de valor compartido, el cual consta de 3 pilares, que son: para individuos y familia, para las comunidades y para el planeta, es precisamente en este último donde Nestlé define la importancia del desarrollo regenerativo, es en este punto en donde la guía propuesta puede servir para ayudar a integrar el plan estratégico de la empresa con la creación de proyectos sostenibles en el área comercial.

Para cuantificar el apoyo de esta guía con el desarrollo regenerativo se utilizarán los 6 indicadores claves de desempeño propuestos por PRiSM (2021):

- Producto: Vida útil del producto, mantenimiento del producto.
- Procesos: Eficacia, eficiencia y equidad de los procesos del proyecto.
- Personas: Prácticas laborales y trabajo decente, sociedad y consumidores, derechos humanos, comportamiento ético.
- Planeta: Transporte, energía, tierra, aire, agua, consumo.
- Prosperidad: Análisis del caso de negocio y estimulación económica. (pp.2 – 3)

3.6.2 Anexo 2: EDT del PFG



Fuente: Elaboración propia

3.6.3 Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	tri 1, 2022		tri 2, 2022			tri 3, 2	
						nov	díc	ene	feb	mar	abr	may
26		1.2.2.2.8 Semana 8 avance 8	7 días	dom 3/4/22	dom 10/4/22							
27		1.2.2.2.9 Semana 9 avance 9	7 días	dom 10/4/22	dom 17/4/22							
28		1.2.2.2.10 Semana 10 avance 10	7 días	dom 17/4/22	dom 24/4/22							
29		1.2.2.2.11 Semana 11 avance 11	7 días	dom 24/4/22	dom 1/5/22							
30		1.2.2.2.12 Semana 12 avance 12	7 días	dom 1/5/22	dom 8/5/22							
31		1.3 Lectores	10 días	dom 8/5/22	mié 18/5/22							
32		1.3.1 Solicitud de Asignación	3 días	dom 8/5/22	mié 11/5/22							
33		1.3.1.1 Asignación	1 día	dom 8/5/22	lun 9/5/22							
34		1.3.1.2 Comunicación de Asignación	1 día	lun 9/5/22	mar 10/5/22							
35		1.3.1.3 Envío de PFG a lectores	1 día	mar 10/5/22	mié 11/5/22							
36		1.3.2 Trabajo de lectores	7 días	mié 11/5/22	mié 18/5/22							
37		1.3.2.1 Lector 1	7 días	mié 11/5/22	mié 18/5/22							
38		1.3.2.1.1 Revisión de PFG	5 días	mié 11/5/22	lun 16/5/22							
39		1.3.2.1.2 Envío de informe de lectura	2 días	lun 16/5/22	mié 18/5/22							
40		1.3.2.2 Lector 2	7 días	mié 11/5/22	mié 18/5/22							
41		1.3.2.2.1 Revisión de PFG	5 días	mié 11/5/22	lun 16/5/22							
42		1.3.2.2.2 Envío de informe de lectura	2 días	lun 16/5/22	mié 18/5/22							
43		1.4 Tutorías de ajuste	9 días	mié 18/5/22	vie 27/5/22							
44		1.4.1 Infome de Revisión y corrección a lectores	1 día	mié 18/5/22	jue 19/5/22							
45		1.4.2 PFG corregido enviado a lectores	5 días	jue 19/5/22	mar 24/5/22							
46		1.4.3 Segunda Revisión	3 días	mar 24/5/22	vie 27/5/22							
47		1.5 Evaluación	2 días	vie 27/5/22	dom 29/5/22							
48		1.5.1 Aprobación de lectores	1 día	vie 27/5/22	sáb 28/5/22							
49		1.5.2 Calificación del Tribunal examinador	1 día	sáb 28/5/22	dom 29/5/22							

Proyecto: Cronograma de PFG Fecha: dom 23/1/22	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha límite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
	Hito inactivo		solo fin			

Fuente: Elaboración propia

3.6.4 Anexo 4: Otros

Investigación Preliminar Bibliográfica:

1. **Benjamin, W. (2009) Ingeniería Industrial. Métodos, estándares, y diseño del trabajo. McGraw Hill**

La presenta guía parte del hecho de entender cual es el proceso idóneo de la gestión de proyectos, cual es el proceso actual de la gestión de proyectos en Nestlé y comparar las diferencias actuales, para definir una guía de trabajo. La descripción de estos procesos requiere de ciertas características ya predeterminadas que se explican de una muy buena manera en este libro.

2. **Sánchez, J. Modelos de Gestión de Proyectos: Dirección de proyectos compatibles con el pensamiento Lean. [Tesis de Administración de Proyectos] Instituto Tecnológico de Costa Rica**

Este artículo se ha realizado una revisión de literatura especializada en los métodos de Project Management y Lean Construction. Adicional han analizado los resultados prácticos obtenidos con la aplicación de las técnicas de Lean Construction, también observaron resultados notables en términos de predictibilidad de tiempo y coste. Analizaron la compatibilidad de estas técnicas con las técnicas clásicas de Project Management. Como conclusión, en este artículo defiende la compatibilidad de ambos métodos y se propone un modelo que puede permitir la implementación de ambos de forma sistemática y coherente, lo que le permite a la guía desarrollada en este trabajo, tener bases sustentables.

3. **López, E. Modelo de estandarización en la gestión de proyectos Reifer Arquitectos. [Tesis de Administración de Proyectos] Instituto Tecnológico de Costa Rica**

El objetivo de esta tesis es *“proponer un modelo de gestión de proyectos en la empresa Reifer Arquitectos mediante la aplicación de buenas prácticas en la industria de la Arquitectura y Diseño para la estandarización de sus procesos en los proyectos.”* Estas buenas prácticas que se

mencionan en este proyecto van a permitir tener un cuadro comparativo versus las buenas prácticas mencionadas en las demás bibliografías revisadas y los puntos propuestos en el presente trabajo.

4. Campos, J. (2018) Modelo de Gestión de Proyectos para el Departamento de Arquitectura del Ministerio de Hacienda

La tesis desarrollada permite tener una visión de como otro grupo de personas desarrollaron en la gestión de proyectos para el departamento de arquitectura del ministerio de hacienda en Costa Rica.

5. Müller, Eduard. Dr. (2016). *Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico social y ambiental. El caso de Centroamérica.*

Los proyectos para desarrollar en el departamento comercial de Nestlé deben contemplar como impactar en menor grado el cambio global, la parte socio económica y ambiental. Que son parte de los objetivos sociales de la empresa.

6. Carboni, J. Duncan, W. (2018) Gestión de Proyectos Sostenibles. Segunda Edición.

Para Nestlé Costa Rica el desarrollo de proyectos comerciales tiene como objetivo generar incremento en ventas o lograr una mayor participación de mercado, sin embargo, como parte del desarrollo global la sostenibilidad es un punto para desarrollar como empresa en sus departamentos comerciales como un tema más global. Dentro del plan estratégico de Nestlé ya existe un apartado de creación de valor compartido, el cual consta de 3 pilares, que son: para individuos y familia, para las comunidades y para el planeta, es precisamente en este último donde Nestlé define la importancia del desarrollo regenerativo, sin embargo, la guía propuesta y la información de este libro, puede servir para ayudar a integrar el plan estratégico de la empresa con la creación de proyectos sostenibles en el área comercial.

7. Rose, K. (2008) Gestión de Calidad de Proyectos. Editorial Panamericana

La calidad es uno de los componentes claves del éxito de los proyectos. Como se menciona en el resumen de esta guía, Nestlé Costa Rica, invierte una gran cantidad de dinero, de manera anual

en la búsqueda de ser competitivos en el mercado, el objetivo de este trabajo es maximizar el uso de estos recursos, por lo tanto, la creación de una guía con el uso de herramientas de calidad y un marco simple de acciones específicas por pasos para el manejo de calidad de un proyecto, puede ayudar a lograr los objetivos de este trabajo.

8. Schwab, K. Sutherland, J. La guía de Scrum (2020)

Scrum es un marco de trabajo liviano que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptativas para problemas complejos.

En este marco de trabajo pueden emplearse varios procesos, técnicas y métodos. Scrum hace visible la eficacia relativa de las técnicas actuales de gestión, entorno y trabajo, de modo que se puedan realizar mejoras.

Scrum se basa en el empirismo y el pensamiento Lean. El empirismo afirma que el conocimiento proviene de la experiencia y de la toma de decisiones con base en lo observado. El pensamiento Lean reduce el desperdicio y se enfoca en lo esencial. Scrum emplea un enfoque iterativo e Incremental para optimizar la previsibilidad y controlar el riesgo. Scrum involucra a grupos de personas que colectivamente tienen todas las habilidades y experiencia para hacer el trabajo y compartir o adquirir dichas habilidades según sea necesario.

9. Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (Vol. Sexta Edición). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

A mediados del siglo XX un grupo de empresarios y directores de proyecto, decidieron unificar términos y buscar un reconocimiento de la dirección de proyectos como una profesión, esto conlleva a crear el PMBOK que es una guía base de diagramas y glosarios que conjuntas las mejores prácticas de la gestión de proyectos.

El PMI define los fundamentos de la dirección de proyectos PMBOK como un término que describe los conocimientos de la dirección de proyectos, que incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas emergentes en la profesión.

10. Lledo, P. (2019). Director de proyectos. Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento. Sexta Edición


La certificación PMP® es la certificación más importante de la industria en la dirección de proyectos, el libro de Lledo, da una guía de estudio para el examen final de la acreditación. El contenido de este libro al igual que el PMBOK marca una guía base de cuales son las principales acciones en la gestión de proyectos.

11. Lledó, P. (2017) Administración de Proyectos: EL ABC para un director de Proyectos exitoso. Sexta Edición:

En este libro se encuentran anexos con los pasos para utilizar el software Project y realizar análisis de sensibilidad con Excel y Project. En adición al libro de Lledo, P. Director de Proyectos, este libro permite: tener una guía con los procesos para gestionar proyectos, aprender practicando con ejercicios y un lenguaje amigable y definir como sería un Director de Proyectos exitoso. Estos 3 beneficios se pueden aplicar de manera sencilla a la creación de la guía desarrollada en este proyecto.

12. Actualización de formularios importantes:

En las siguientes paginas se muestras los formularios actualizados y propuestos para la empresa, los ya existentes solo se mencionan por confidencialidad de la empresa.

	NESTLE COSTA RICA DEPARTAMENTO COMERCIAL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	Código: DP - 001
		Página: 1 de 10
		Versión: 01
		Actualizar: Semestral
Elaborado por: José Pablo Benavides	Última versión: 28/05/2022	Aprobado por: Nelson Chavarria


ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Formaliza la existencia del proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

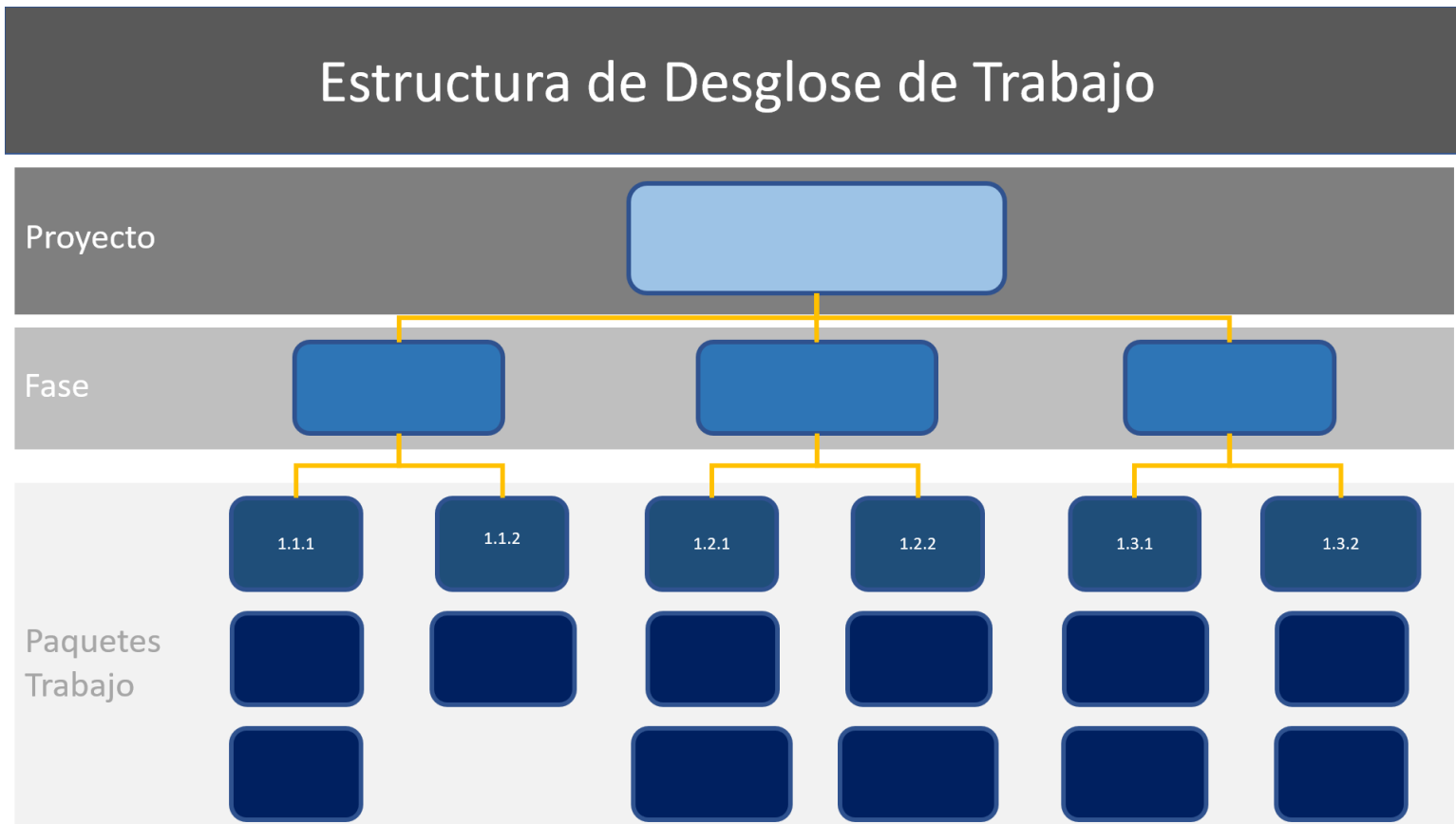
Fecha	Nombre de Proyecto
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general	
Objetivos específicos	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto	

Supuestos
Restricciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo 2. Costo 3. Alcance 4. Calidad
Identificación riesgos

Presupuesto
Principales hitos y fechas

	NESTLE COSTA RICA DEPARTAMENTO COMERCIAL PLANTILLA DE EDT	Código: EDT - 001
		Página: 1 de 1
		Versión: 01
		Actualizar: Semestral
Elaborado por: José Pablo Benavides	Última versión: 28/05/2022	Aprobado por: Nelson Chavarria

**La plantilla original se encuentra en PowerPoint





	NESTLE COSTA RICA DEPARTAMENTO COMERCIAL DICCIONARIO DE LA EDT	Código: DEDT - 001
		Página: 1 de 1
		Versión: 01
		Actualizar: Semestral
Elaborado por: José Pablo Benavides	Última versión: 28/05/2022	Aprobado por: Nelson Chavarria

Tabla No.1 Diccionario de la EDT

Nivel	Código EDT	Nombre	Descripción
1	1.1		
2	2.1		
3	3.1		

	NESTLE COSTA RICA DEPARTAMENTO COMERCIAL PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL PROYECTO	Código: PC - 001
		Página: 1 de 1
		Versión: 01
		Actualizar: Semestral
Elaborado por: José Pablo Benavides	Última versión: 28/05/2022	Aprobado por: Nelson Chavarria

Rol	Responsabilidades
Rol 1. Promotor del proyecto	Objetivos: Responsable de la calidad del proyecto.
	Funciones: Revisar, aprobar y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad del proyecto.
	Nivel de autoridad: Dirigir, asignar y delegar funciones con respecto a la creación del producto, de los materiales publicitarios y de los análisis de creación y seguimiento.
	Reporta a: Director de Marketing

1. Política de Calidad del Proyecto (enfoque para gestión)

En esta sección se establecen los lineamientos y directrices generales para la gestión de la calidad del proyecto. Se realiza desde tres perspectivas: enfoque para la (1) planificación de la calidad del proyecto, (2) enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto, (3) enfoque para el control de la calidad del proyecto.

<p>Aspectos generales y directrices de la organización:</p> <p>Indicar si la organización tiene política de calidad o procedimientos relacionados</p> <p>Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto: Indicar que se utilizará como guía para planificar la calidad.</p> <p>Enfoque para la Gestión de la calidad del proyecto: Indicar que se utilizará como guía para la gestión de la calidad.</p>
--

Enfoque para el control de la calidad del proyecto:

Indicar que se utilizará como guía para el control de la calidad.

2. Línea Base de Calidad (factores y métricas)

En esta sección se establecen las métricas detalladas y la forma en que será medido el proyecto, producto, servicio o resultado del proyecto. Las métricas son insumos para el aseguramiento de la calidad (donde se valida que los procesos podrán lograrlas) y para el control de la calidad (donde se comparan resultados contra métricas para verificar cumplimiento y definir si es necesaria la toma de acciones correctivas). La información de stakeholders y requisitos del proyecto (así como su priorización) son insumos para la definición de las métricas. Los riesgos son también un insumo a considerar.

- a. Factores de éxito para la calidad (de acuerdo con la priorización de requisitos del proyecto).**



b. Línea Base de Calidad (métricas)

Línea Base de Calidad del Proyecto

Entregable	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica

3. Actividades de Gestión y Control de la calidad

En esta sección se establecen las actividades orientadas a asegurar que se cumplan los objetivos y métricas de calidad, y por tanto, los requisitos del proyecto. Deben establecerse tanto acciones de gestión (costos de calidad preventivos) como acciones de control (costos de calidad de detección) para que la gestión de calidad se desarrolle de forma integral. Además de las actividades, deberá incluir un mínimo de tres documentos para la calidad (plantillas, diagramas, hojas de control, instrucciones, formularios o similares) que serán necesarios para generar los registros de calidad del proyecto.

a. Actividades de Gestión y Control

Entregable	Requisito	Actividades de Gestión y control	Frecuencia	Responsable

a. Documentos para la calidad: Incluya las mediciones correspondientes

4. Plan de mejora (generación de valor a los procesos)

En esta sección corresponde a un componente del Plan de Calidad. Detalla los pasos para analizar la gestión del proyecto, el desarrollo del producto o los procesos organizacionales para identificar actividades que incrementen su valor. Incluye: descripción del proceso para la mejora, focos para la mejora y enfoque de mejora en el proyecto (directrices).

a. Enfoque para la mejora (área, proceso, procedimiento, etc.).

--

b. Temas foco para la mejora (ejemplos: control del presupuesto, documentación, etc.)


--

c. Procesos clave para la mejora (describa al menos 1 para el proyecto)


Descripción del proceso	
Inicio del proceso	Finalización del proceso
Entradas del proceso	Salidas del proceso
Dueño del proceso	Otros stakeholders relacionados
Métricas relacionadas	

d. Procedimiento para la toma de acciones correctivas | preventivas en el proyecto
Indicar cuáles pasos debe seguir el equipo para proponer acciones correctivas y cuáles pasos debe seguir el equipo para proponer acciones preventivas

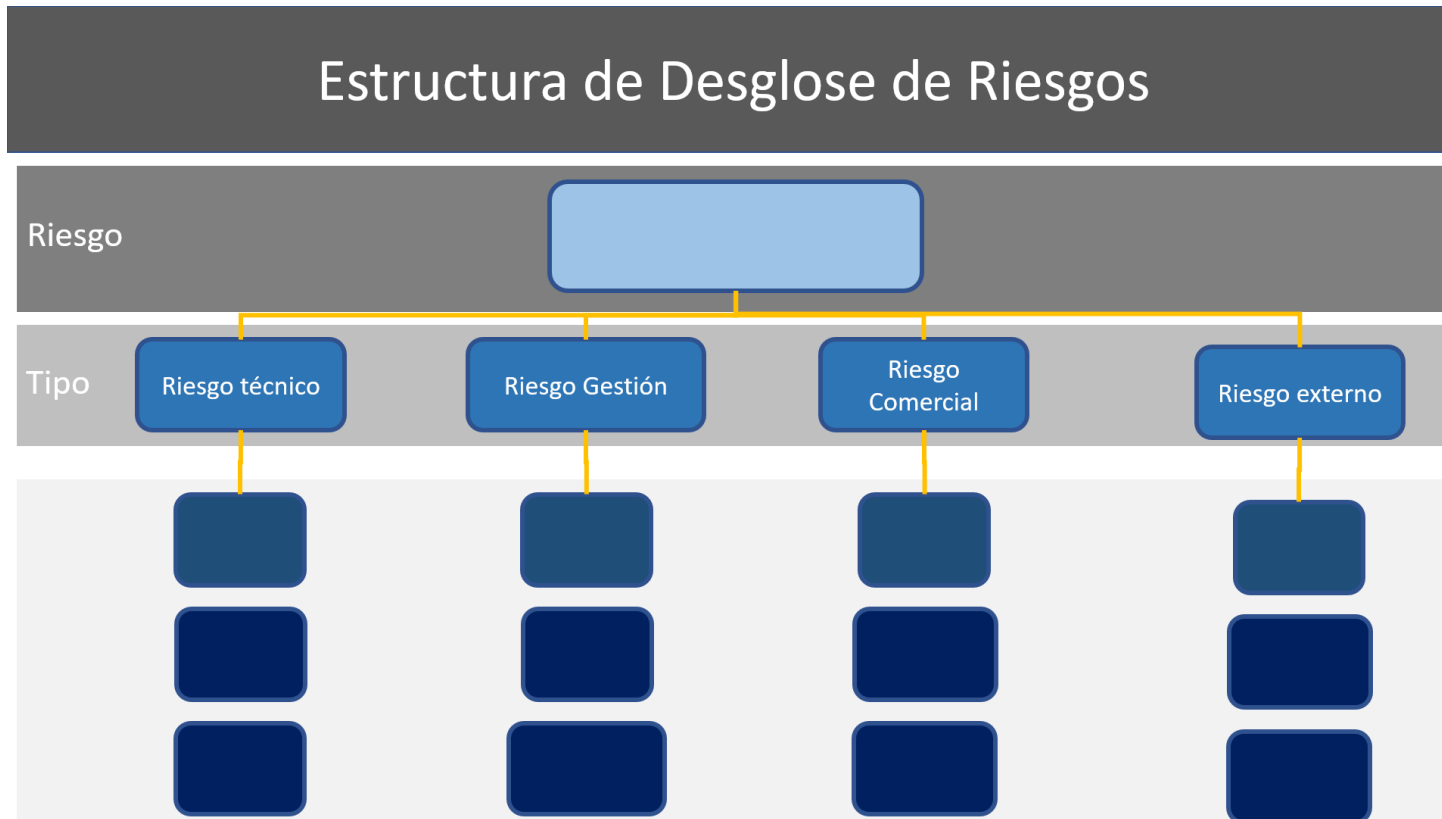
Paso Acciones Preventivas	Responsable
Paso Acciones Preventivas	Responsable

	NESTLE COSTA RICA DEPARTAMENTO COMERCIAL REGISTRO DE RIESGOS	Código: RRS - 001
		Página: 1 de 1
		Versión: 01
		Actualizar: Semestral
Elaborado por: José Pablo Benavides	Última versión: 28/05/2022	Aprobado por: Nelson Chavarria

Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	EDT/WBS
#	Que causa el riesgo	1.1.1 ...[Si ... producto ... puede ...]	Normativa	1.1

	NESTLE COSTA RICA DEPARTAMENTO COMERCIAL RBS GESTIÓN DE RIESGOS	Código: PC - 001
		Página: 1 de 1
		Versión: 01
		Actualizar: Semestral
Elaborado por: José Pablo Benavides	Última versión: 28/05/2022	Aprobado por: Nelson Chavarria

**La plantilla original se encuentra en PowerPoint



	NESTLE COSTA RICA DEPARTAMENTO COMERCIAL FORMULARIO DE REGISTRO DE RIESGOS	Código: FRRS - 001
		Página: 1 de 1
		Versión: 01
		Actualizar: Semestral
Elaborado por: José Pablo Benavides	Última versión: 28/05/2022	Aprobado por: Nelson Chavarria

Código	Primera Categoría	Causa	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
			1.1.1 Riesgo [Si ... producto ... puede l...]	0.9	0.8	0.72

Nota: los parámetros para definir probabilidades impactos y Rangos, se encuentran en el archivo de Excel.

