

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

PLAN DE ASISTENCIA TÉCNICA Y VINCULACIÓN COMERCIAL ENTRE EL  
SECTOR PRIVADO Y PROVEEDORES AGRÍCOLAS RURALES

DAVID ALEJANDRO RIVERA MANCÍA

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

San José, Costa Rica

Junio de 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

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

---

Evelyn Hernández Rojas  
PROFESOR TUTOR

---

Fabio Muñoz Jiménez  
LECTOR No.1

---

Bolívar Solórzano Granados  
LECTOR No.2

---

David Alejandro Rivera Mancía  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

Con cariño, a mi padre y madre.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al cuerpo administrativo y docente de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), pero sobre todo a Dios.

## INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCION .....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática.....	2
1.3 Justificación del problema .....	3
1.4 Objetivo general .....	5
1.5 Objetivos específicos.....	5
MARCO TEORICO.....	6
1.6 Marco Institucional.....	6
1.7 Teoría de Administración de Proyectos.....	9
1.8 Participación activa y desarrollo con la comunidad .....	14
MARCO METODOLOGICO .....	17
1.9 Fuentes de información .....	17
1.10 Métodos de Investigación.....	19
1.11 Herramientas.....	21
1.12 Supuestos y Restricciones .....	23
1.13 Entregables .....	25
DESARROLLO.....	27
4.1. Plan de gestión del alcance .....	28
4.1.1. Planificar la gestión del alcance.....	28
4.1.2. Recopilar requisitos.....	30
4.1.3. Definir el alcance .....	31
4.1.4. Crear la EDT.....	33
4.1.5. Validar el alcance.....	37
4.1.6. Controlar el alcance .....	38
4.2. Plan de gestión del cronograma .....	38
4.2.1. Planificar la gestión del cronograma .....	38
4.2.2. Definir las actividades .....	40
4.2.3. Secuenciar las actividades.....	40
4.2.4. Estimar los recursos de las actividades .....	41
4.2.5. Estimar la duración de las actividades .....	42
4.2.6. Desarrollar el cronograma.....	42
4.2.7. Controlar el cronograma .....	43
4.3. Plan de gestión de los costos .....	44
4.3.1. Planificar la gestión de los costos .....	44
4.3.2. Estimar los costos.....	45
4.3.3. Determinar el presupuesto.....	45

4.3.4. Controlar los costos .....	46
4.4. Plan de gestión de la calidad .....	47
4.4.1. Planificar la gestión de la calidad.....	47
4.4.2. Realizar el aseguramiento de calidad .....	50
4.4.3. Controlar la calidad .....	51
4.5. Plan de gestión del recurso humano .....	51
4.5.1. Planificar la gestión de los recursos humanos .....	51
4.5.2. Adquirir el equipo del proyecto.....	54
4.5.3. Desarrollar el equipo del proyecto .....	55
4.5.4. Dirigir el equipo del proyecto.....	55
4.6. Plan de gestión de las comunicaciones .....	57
4.6.1. Planificar la gestión de las comunicaciones.....	57
4.6.2. Gestionar las comunicaciones .....	59
4.6.3. Controlar las comunicaciones .....	62
4.7. Plan de gestión de los riesgos .....	62
4.7.1. Identificar los riesgos .....	63
4.7.2. Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos.....	67
4.7.3. Planificar la respuesta a los riesgos.....	69
4.8. Plan de gestión de adquisiciones.....	70
4.8.1. Planificar la gestión de las adquisiciones.....	70
4.8.2. Efectuar las adquisiciones .....	76
4.8.3. Controlar las adquisiciones.....	78
4.9. Plan de gestión de los interesados .....	79
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES .....	83
BIBLIOGRAFIA .....	85
ANEXOS .....	88
Anexo 1: ACTA DEL PFG .....	88
Anexo 2: EDT .....	94
Anexo 3: CRONOGRAMA .....	93
Anexo 4: Otros.....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizativa General (Fuente: elaboración propia).....	7
Figura 2: Etapas del Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales. (Fuente: Elaboración propia).....	9
Figura 3: Estructura genérica de plan de ciclo de vida de un proyecto (Fuente: Elaboración propia).....	10
Figura 4: Procesos de Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales. (Fuente: elaboración propia).....	11
Figura 5: Diez Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos. (Fuente: elaboración propia).....	12
Figura 6: Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) (Fuente: Naciones Unidas).....	15
Figura 7: Entregables de un Proyecto (Fuente: Elaboración propia).....	25
Figura 8: Estructura de Trabajo, EDT. (Fuente: Elaboración propia).....	33
Figura 9: Cronograma (Fuente: Elaboración propia).....	43
Figura 10: Elementos que aseguran la calidad del proyecto (Fuente: elaboración propia).....	48
Figura 11: Actividades del project manager (Fuente: elaboración propia).....	54
Figura 12: Dimensiones de la comunicación para el proyecto (Fuente: elaboración propia).....	58
Figura 13: Ciclo de la comunicación para el proyecto sugerido (Fuente: elaboración propia).....	61
Figura 14: Temas a considerar para identificar posibles riesgos del proyecto para la empresa (Fuente: elaboración propia).....	64
Figura 15: Temas a considerar para identificar posibles riesgos del proyecto para los agricultores (Fuente: elaboración propia).....	66
Figura 16: Estrategias para riesgos negativos o amenazas del proyecto (Fuente: elaboración propia).....	69
Figura 17: Estrategias para riesgos positivos u oportunidades del proyecto (Fuente: elaboración propia).....	70
Figura 18: Condiciones de selección de proveedores agrícolas locales (Fuente: elaboración propia).....	77
Figura 19: Principales grupos de interés del proyecto (Fuente: elaboración propia).....	79

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes de Información Utilizadas.....	18
Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizados.....	20
Cuadro 3. Herramientas Utilizadas.....	22
Cuadro 4. Supuestos y Restricciones.....	23
Cuadro 5. Entregables de un Proyecto.....	26
Cuadro 6: Grupos de procesos de planificación (Fuente: elaboración propia).	27
Cuadro 7: Matriz de trazabilidad (Fuente: elaboración propia).....	30
Cuadro 8: Diccionario de la EDT (Fuente: elaboración propia).....	34
Cuadro 9: Descripción de las actividades y su secuenciamiento (Fuente: elaboración propia).....	39
Cuadro 10: Estimación de los recursos de las actividades (Fuente: elaboración propia).....	41
Cuadro 11: Formato de presupuesto del proyecto (Fuente: elaboración propia).....	46
Cuadro 12: Línea base de la calidad del proyecto (Fuente: elaboración propia).....	48
Cuadro 13: Métricas de calidad del proyecto (Fuente: elaboración propia)....	49
Cuadro 14: Matriz de roles y responsabilidades del personal involucrado (Fuente: elaboración propia).....	56
Cuadro 15: Matriz de comunicaciones (Fuente: elaboración propia).....	62
Cuadro 16: Ejemplo de matriz de probabilidad de impacto (Fuente: elaboración propia).....	68
Cuadro 17: Matriz de criterios de evaluación de proveedores (Fuente: elaboración propia).....	75
Cuadro 18: Interesados del proyecto (Fuente: elaboración propia).....	80



## **INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES**

- ADRS: Agricultura y Desarrollo Rural Sostenibles.
- BPA: Buenas Prácticas Agrícolas.
- FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (Food and Agriculture Organization of the United Nations)
- FIDA: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
- ODS: Objetivos del Desarrollo Sostenible.
- PMI: Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute).
- RSC: Responsabilidad Social Corporativa.
- WBCSD: Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development).

## RESUMEN EJECUTIVO

La agricultura juega un rol importante en el desarrollo sostenible de los países latinoamericanos. En el caso concreto de Centro América, los productos y servicios que ofrecen las comunidades y productores agrícolas rurales representan un importante, y el primer, eslabón en la Cadena de Valor de lo que se convertirá, con la intervención del sector privado, en la demanda de los mercados locales. Aún tratándose de temas relevantes para sociedad como lo es la alimentación y el comercio, debe tener el mismo nivel de importancia el aporte técnico y financiero con que estos productores agrícolas cuentan para continuar ofreciendo más y mejores alimentos, en momentos en los que cada vez más los consumidores demandan más cantidad y calidad de estos productos.

En este sentido, y debido a un sinnúmero de condiciones históricas socio-económicas, miles de productores agrícolas en la región aún no cuentan con las herramientas necesarias o suficientes para satisfacer la alta demanda de los mercados locales, limitando el aumento de sus ingresos, el de sus familias y de sus comunidades.

Hoy en día, el sector privado funciona como un gran intermediador entre esos productores y el mercado formal de demandantes, a través de restaurantes, cadenas de supermercados o exportadores, entre otros, de lo que producen dichos agricultores. Las empresas se encuentran en la capacidad de ofrecer, pero también de demandar, la calidad y cantidad necesarias de productos agrícolas sostenibles según lo sugiera el mercado formal local, a través de la incorporación competitiva y responsable de productores agrícolas en sus Cadenas de Valor, aportando al aumento de sus ingresos, su calidad de vida, la de sus familias y la de sus comunidades. Tal como lo afirma la Norma ISO 26000 en Responsabilidad Social: una organización puede influir sobre otras organizaciones, a través de sus decisiones sobre adquisiciones y compras. Mediante su liderazgo y tutoría a lo largo de la cadena de valor, puede promover la adopción y el apoyo de los principios y las prácticas de responsabilidad social. (ISO 26000, 2010, p.55).

La metodología que se utilizó para la presente investigación fue de tipo inductivo y también estadístico. El método inductivo permitió observar pequeñas acciones o fenómenos que son clave, por ejemplo, para que “A” llegase a “B”; en donde “A” fue algo particular y “B” fue un tipo de generalidad. De igual manera, el método estadístico permitió identificar, por medio de comparaciones aritméticas o algebraicas, cambios significativos en el tiempo.

El objetivo general de esta investigación fue desarrollar un plan de gestión para el desarrollo de un proyecto de asistencia técnica y vinculación comercial entre el sector privado y proveedores agrícolas rurales de El Salvador, con el fin de incidir en su crecimiento social y económico. El documento presenta herramientas y metodologías que se sugieren utilizar para que toda institución que desee generar un aumento en la calidad y/o en la cantidad de la materia prima o productos agrícolas que adquieran de forma local para su reventa o transformación, puedan poner en práctica al mismo tiempo que se incide de manera positiva en el

crecimiento social y económico de las comunidades intervenidas. Las herramientas y metodologías presentadas sugieren: definir el plan de gestión del alcance del proyecto para garantizar que se incluya únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito; desarrollar el plan de gestión del cronograma del proyecto para garantizar su finalización en el cronograma establecido; determinar el plan de gestión del costo para que se complete dentro del presupuesto aprobado; definir el plan de gestión de la calidad del proyecto para que satisfaga las necesidades por las que fue establecido; administrar el plan de la gestión de los recursos humanos del proyecto para organizarlos y conducirlos para completar el proyecto; desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y adecuadas; identificar el plan de gestión de los riesgos para aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los negativos; desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto para controlar sus adquisiciones; definir el plan de gestión de los interesados del proyecto para lograr la participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Dentro del documento el lector podrá identificar soluciones a los principales retos que conlleva el diálogo y la comercialización con grupos sociales de productores agrícolas, entre ellos: Identificar las oportunidades productivas de mejora que tienen los agricultores locales; estimar los costos y tiempos que serían necesarios para una intervención exitosa; asegurar la calidad de principio a fin en todo el proceso; considerar a todas las partes interesadas, los intereses y las responsabilidades de cada uno; presentar soluciones factibles y rentables a posibles riesgos; criterios en infraestructuras, procesos y métodos usados en todo el proyecto.

Las principales conclusiones obtenidas al finalizar el documento giran alrededor de la idea de que las empresas están interesadas en adquirir materia prima o insumos agrícolas locales por intereses económicos (reducción de transporte y aumento de calidad y cantidad de los productos), pero también por intereses y compromisos sociales con los grupos agrícolas, quienes por diferentes motivos suelen ser un grupo importante dentro de los grupos de interés de las empresas.

La recomendación principal para las empresas involucradas es que puedan identificar sus principales necesidades comerciales y proponer soluciones económicamente rentables y socialmente responsables involucrado a los agricultores locales. Para los grupos de agricultores se recomienda que busquen mantener un equilibrio entre la cantidad y la calidad de la producción; y entre la infraestructura/maquinaria y conocimiento técnico que utilizarán en el negocio para formar parte del mercado formal al cual quieran permanecer.

## **INTRODUCCION**

### **1.1 Antecedentes**

El presente documento se realiza en el contexto centroamericano, y en particular en el salvadoreño, en donde gran parte de la población vive y depende de la agricultura, y en donde el sector privado, como dinamizador de la economía local, está dispuesto a trabajar por el Desarrollo Sostenible de la región a través de planes estratégicos que contribuyan a generar negocios éticos y responsables con comunidades y proveedores agrícolas rurales.

Facilitar y promover alianzas comerciales a largo plazo son clave para toda empresa y productor agrícola. Éste último en la mayoría de casos forma parte de la “base de la pirámide” y se ve obligado a hacer negocios casi solo con el sector informal, en otras palabras con la población que tiene menos oportunidades y condiciones de crecimiento económico y social, dificultando que pueda expandir su micro o pequeño negocio. Sin embargo, estos grupos sociales vulnerables, entre ellos los jóvenes rurales, han ido saliendo de su invisibilidad en la medida que se ha destacado su rol protagónico en promover el desarrollo de sus territorios. (FIDA, 2015, p. 6).

La experiencia empresarial demuestra que ahora los negocios son más competitivos pero también responsables. Por ese motivo, varios proyectos de empresas se centran en trabajar con sus proveedores agrícolas rurales, para convertirlos en agentes de cambio y dinamizadores de la economía de sus comunidades, al mismo tiempo que se sensibiliza al sector empresarial para gestionar proyectos y negocios sostenibles que refuercen alianzas comerciales exitosas con estos grupos sociales.

El presente Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales en El Salvador, sobre el que se desarrolla el presente PFG, busca promover la disposición de las empresas por trabajar por el desarrollo de comunidades de su interés, pero también procura que esas alianzas que se

generen sean beneficiosas, económica y socialmente, para ambas partes, y que haya un retorno de la inversión que al final de ejercicio pueda ser medible.

## **1.2 Problemática**

“Cada vez que visito pequeños agricultores en un país pobre, me sorprende ver cuántos están trabajando con arados y otros implementos que no han cambiado en varias generaciones. Aún así, hay agricultores de países más ricos se han beneficiado de una oleada tras otra de las mejores tecnologías. Esta brecha es una gran razón de por qué algunos agricultores producen mucha más comida que otros”. (Gates, 2014).

Cuando Bill Gates, líder y referente en los negocios, se refiere a algunos agricultores como productores que por diferentes razones socio-económicas cuentan con dificultades para sacar adelante a sus familias y comunidades, hace un llamado a la reflexión pero sobre todo a la acción para involucrarlos como parte fundamental de la economía y de la sociedad, y por lo tanto del Desarrollo Sostenible, el cual, según Naciones Unidas (2016), se define como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

En el caso de Centro América se encuentran desafíos para generar trabajos que permitan la expansión de las capacidades de las personas rurales: la persistencia del trabajo muchas veces mal remunerado y desprotegido en el agro y la informalidad como estrategia de sobrevivencia. (PNUD, 2013, p.181).

Hoy en día, grandes empresas, por ejemplo cadenas de supermercados, se encuentran demandando productos agrícolas locales en enormes cantidades. La mayoría de ellos son producidos por otras grandes empresas, que deben comprarlos y transportados a cientos o incluso miles de kilómetros, lo cual disminuye la calidad de los productos y aumenta sus costos. Sin embargo, muchos empresarios han empezado a identificar negocios exitosos con agricultores que no necesariamente son grandes sino que, por el contrario, pequeños productores que ofrecen calidad, cercanía y frescura en sus productos, con el único inconveniente de que por falta de capacidad técnica o productiva no pueden satisfacer la demanda del mercado formal.

### **1.3 Justificación del problema**

En palabras de la Norma ISO 26000 en Responsabilidad Social: “Una organización puede influir sobre otras organizaciones, a través de sus decisiones sobre adquisiciones y compras. Mediante su liderazgo y tutoría a lo largo de la cadena de valor, puede promover la adopción y el apoyo de los principios y las prácticas de responsabilidad social”. (ISO 26000, 2010, p.55).

En este sentido, el presente Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales en El Salvador tiene el fin de potenciar alianzas comerciales sostenibles que permitan a los productores desarrollar una capacidad productiva adecuada, así como integrarse de forma estable en el mercado formal, de manera que puedan incrementar significativamente sus niveles de productividad y de ingresos, contribuyendo así a la mejora de sus niveles de bienestar.

Por su parte, las empresas más grandes, a través de la gestión de sus planes y proyectos de RSC, tienen la capacidad de invertir en fortalecer y guiar a su cadena de suministros y la posibilidad de reforzar sus relaciones comerciales con estos productores agrícolas rurales, y colaborar con ellos, estratégicamente, para impulsar sus volúmenes de productos agrícolas de mayor calidad y frescura, contribuyendo verdaderamente a generar negocios sostenibles entre ambas partes.

En ese sentido, las empresas grandes están llamadas a, de manera voluntaria, considerar a sus proveedores locales a que formen parte de su cadena de valor, y apoyarles al crecimiento de sus capacidades comerciales a través de una verdadera responsabilidad social.

El plan generaría beneficios a las empresas ancla, a sus proveedores agrícolas rurales y a sus comunidades.

La empresa ancla, al invertir en su Cadena de Valor, logrará obtener productos de mayor calidad, y en mayor cantidad, que podrá ofrecer a sus clientes, quienes, satisfechos, recurrirán nuevamente a ella.

Los productores agrícolas beneficiados por las empresas lograrán formar parte de un mercado formal que les permita ser más competitivos pero también incrementar sus ventas y su calidad de vida.

Las comunidades beneficiadas, en donde se encuentran los productores agrícolas, tendrán la oportunidad de involucrar a sus habitantes a nuevos y mejores puestos de trabajo, demandados por los proveedores de las empresas ancla. Sin duda, un negocio de este tipo beneficia a toda la cadena de valor, desde las habitantes de las comunidades en donde operan los productores agrícolas hasta el cliente final de las empresas ancla, quienes reciben productos de mayor calidad.

Según el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), la gran mayoría de personas en todo el mundo siguen sin poder para acceder a algunos o varios de los productos o servicios que forman sus necesidades básicas. *The World Resources Institute* y la *International Finance Corporation* han calculado que dos tercios de la población mundial, alrededor de 4 mil millones de personas, entran en la llamada categoría "base de la pirámide" (...). Éste es un gran porcentaje de la población mundial y un gran mercado a la vez. Los Negocios Inclusivos son una de las inversiones más prometedoras que las empresas pueden hacer, proporcionando una relación ganar-ganar tanto para las empresas como para la sociedad. Con la inclusión de las comunidades de bajos ingresos en sus cadenas de valor, las empresas pueden cumplir con sus objetivos de crecimiento y rentabilidad, al mismo tiempo que ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades y construir mejores mercados en los que puedan hacer negocios. (WBCSD, 2010, p.16).

El presente es un plan que estará a disposición de las empresas del sector productivo o comercial interesadas en apoyar a sus proveedores agrícolas rurales a crear o reforzar alianzas comerciales sostenibles estratégicas, que garantice, antes que todo, rentabilidad económica para ambas partes, pero también el pleno desarrollo humano de los beneficiados involucrados, entendido éste como el proceso de ampliación de las opciones de las personas y fortalecimiento de sus capacidades para llevar al máximo posible lo que cada sujeto puede ser y hacer. (PNUD, 2013, p. xvi).

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar el plan de gestión para el desarrollo de un proyecto de asistencia técnica y vinculación comercial entre el sector privado y proveedores agrícolas rurales en El Salvador, para dirigirlo aplicando las buenas practicas recomendadas por el PMI.

#### **1.5 Objetivos específicos**

1. Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para garantizar que se incluya únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
2. Desarrollar el plan de gestión del cronograma del proyecto para garantizar su finalización en el cronograma establecido.
3. Determinar el plan de gestión de los costos para que se complete dentro del presupuesto aprobado.
4. Definir el plan de gestión de la calidad del proyecto para que satisfaga las necesidades por las que fue establecido.
5. Desarrollar el plan de la gestión de los recursos humanos del proyecto para organizarlos y conducirlos para completar el proyecto.
6. Definir el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y adecuadas.
7. Identificar el plan de gestión de los riesgos para aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los negativos.
8. Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto para controlar sus adquisiciones.
9. Definir el plan de gestión de los interesados del proyecto para lograr la participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto.



## **MARCO TEORICO**

### **2.1 Marco Institucional**

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

Actualmente, grandes empresas que son productoras o comercializadoras están buscando calidad en todos los eslabones de sus Cadenas de Valor, y en especial procuran que sus proveedores les ofrezcan más y mejor materia prima.

Muchas de estas empresas, por lo general líderes en sus industrias, se abastecen de productos agrícolas de proveedores de todo el mundo. Ya sea una cadena de supermercados, una fábrica de quesos o una exportadora de café, todas se abastecen de pequeños productores agrícolas, quienes muchas veces son sus únicos proveedores.

Empresas líderes implementan negocios responsables con estos pequeños y medianos productores debido a que es clave para poder comercializar productos de mejor calidad. Muchas de ellas se han tomado la tarea de especializar a dichos productores para que tengan la capacidad productiva de ofrecer más y mejores productos, lo que se convierte en un beneficio no sólo económico sino también social para los productores, ya que con el aumento de sus ingresos satisfacen otras necesidades básicas en sus familias y comunidades. Así, empresas han podido aportar al Desarrollo Sostenible de miles de productores agrícolas.

#### **Misión y Visión**

Por lo general, la misión de una empresa grande productora o comercializadora de productos agrícolas, o de sus derivados, se enfoca en llevar la mejor calidad y con la mayor frescura posible a sus clientes finales. A manera de ejemplo, la misión de Nestlé, empresa líder en la producción y distribución de alimentos, es “contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad”. (Nestlé, 2016). Con este ejemplo, es notorio el compromiso de la empresa por llevar buenos productos a sus clientes,

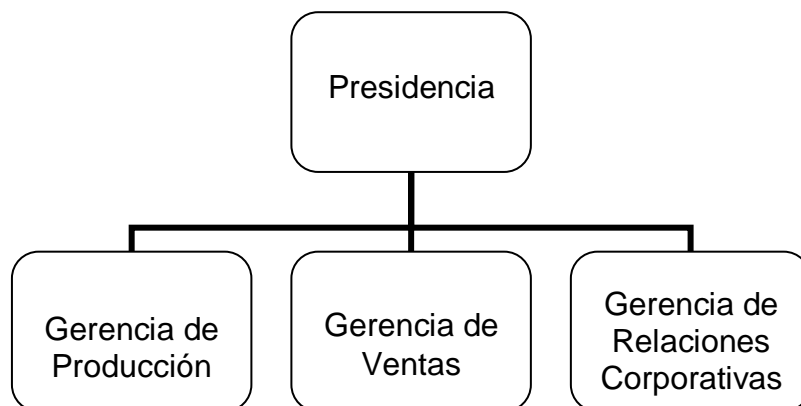
pero también está bien claro que para hacerlo necesita trabajar en conjunto con sus proveedores al gestionar negocios responsables con ellos.

Pero para alcanzar su misión, es necesario que las empresas tengan una visión que también les permita ubicarse en el tiempo y en el espacio para lograr cumplirla. La empresa Kraft, también perteneciente a la industria de alimentos, considera como su visión “ayudar a las personas alrededor del mundo a comer y vivir mejor” (Kraft, 2016), lo cual a conocer su estrategia empresarial se identifica claramente que existen políticas y prácticas especiales para sus proveedores agrícolas, quienes claramente son parte de esas personas a las que se refiere su visión, para que puedan vivir mejor.

En ambos casos, de Nestlé y de Kraft, su misión y visión respectivamente consideran el aporte de las empresas no solo a sus accionistas, clientes y consumidores de sus productos, sino también a todos los que forman parte de su Cadena de Valor, la cual empieza por sus proveedores.

### **Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de una empresa productora o comercializadora de productos agrícolas, o de sus derivados, está conformada por muchas gerencias, jefaturas y unidades de negocio, pero que por fines demostrativos se simplificarán en la figura 1. En ella se identifica una presidencia que está a la cabeza de la organización, pero se recalca la relevancia de tres gerencias en particular que colaboran de forma interdependiente para la elaboración de negocios inclusivos entre la empresa y sus proveedores agrícolas.



**Figura 1: Estructura Organizativa General (Fuente: elaboración propia)**

La Gerencia de Producción, como su nombre lo indica, se encarga de preparar o transformar la materia prima que recibió la empresa como parte de las alianzas comerciales con sus proveedores agrícolas. Si estos fallan, en cantidad o calidad, la Gerencia de Producción no tendrá los insumos necesarios para satisfacer las necesidades o demandas de los clientes finales.

La Gerencia de Ventas, por su parte, se encarga de conocer cuáles son esas necesidades o deseos que forman la demanda del mercado, y que la empresa está dispuesta a ofrecer, siempre que el productor haya cumplido con los estándares establecidos previamente.

La Gerencia de Relaciones Corporativas se encarga, por un lado, de identificar a los posibles proveedores y garantizar relaciones comerciales exitosas con ellos, conociendo sus contextos y sus necesidades; y por el otro, se encarga también de vender el producto preparado o transformado para que el cliente final esté satisfecho, y garantizar que vuelva a comprar.

Las tres gerencias, además de las muchas otras con las que pueda contar una empresa, están siempre en constante comunicación con la finalidad de comprar y vender productos de calidad, y están consientes de que todo empieza con el primer eslabón de la Cadena de Valor: el proveedor, en este caso, agrícola.

### **Productos que ofrece**

Todos los productos que ofrecen las empresas a quienes está dirigido éste Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial son agrícolas o derivan directamente de ellos: frutas, verduras, hortalizas, especias, lácteos, carnes, mieles y granos básicos.

Muchas empresas grandes compran estos productos y los procesan o transforman. Tal es el caso de las fábricas de queso que no tienen ganado propio que les facilite leche fluida como materia prima, sino que la adquieren de productores agrícolas locales que se han convertido en sus clientes.

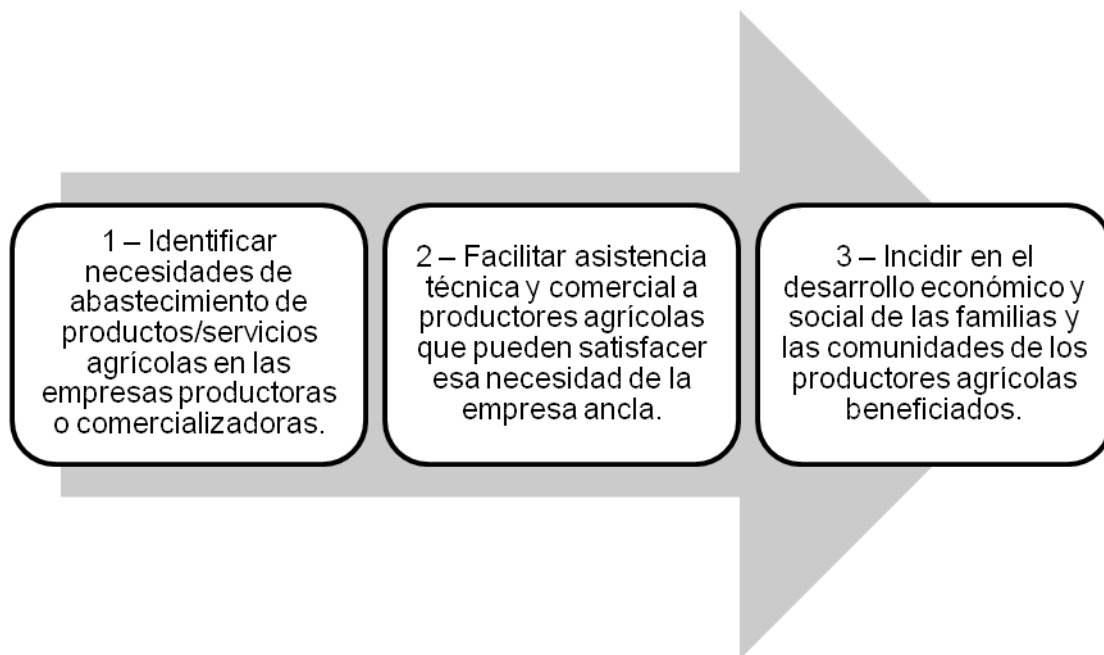
Otras empresas grandes compran el producto y lo re-venden en sus instalaciones o en sus sucursales, como por ejemplo las cadenas de supermercado que adquieren mariscos de pescadores locales, pero la compañía lo que hace es limpiarlo y re-venderlo a clientes finales en distintos puntos del país.

## 2.2 Teoría de Administración de Proyectos

### Proyecto

Según la *Guía del PMBOK®* del *Project Management Institute*, un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (PMI, 2013, p. 2).

Específicamente, y tal como se muestra en la figura 2, este documento busca, además de crear conciencia empresarial sobre la importancia de involucrar estratégicamente a productores agrícolas en las cadenas de valor, ofrecer las herramientas necesarias para crear un Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales que facilite la vinculación comercial exitosa entre ambas partes, aportando al desarrollo económico y social de los beneficiados.



**Figura 2: Etapas del Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial. (Fuente: elaboración propia).**

### Administración de Proyectos

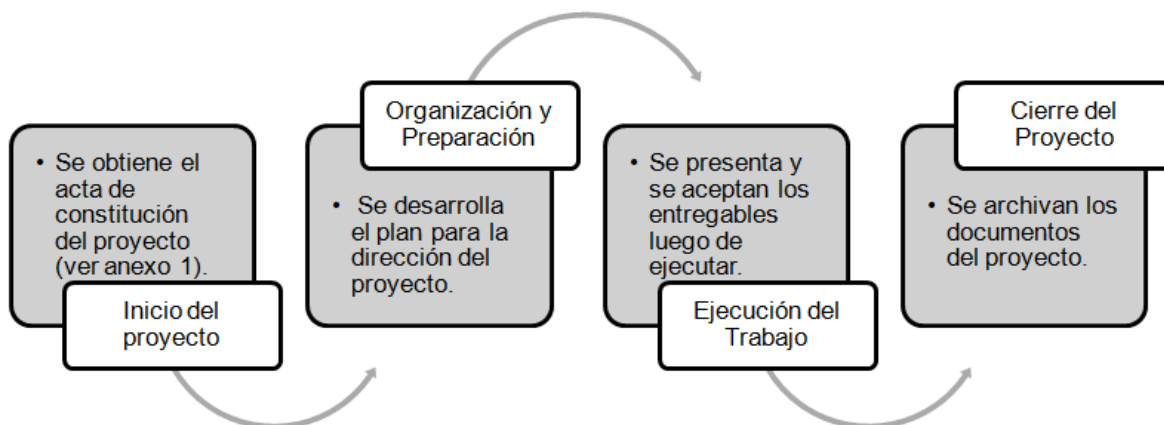
El *Project Management Institute* dice que la administración o dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas

a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. (*PMI*, 2013, p. 5). La misma guía sugiere cinco grupos de procesos: Inicio, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Evaluación y Cierre (véase asimismo la Sección 2.2.4).

### Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa desde su inicio hasta su cierre. Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera. Las fases son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control. Un ciclo de vida se puede documentar dentro de una metodología. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado. (*PMI*, 2013, p. 38).

El ciclo de vida de un proyecto no debe confundirse con los grupos de procesos vistos en la figura 3; ya que estos últimos, según la *PMI*, consisten en actividades que pueden realizarse y repetirse dentro de cada fase de un proyecto, así como para el proyecto en su totalidad. (*PMI*, 2013, p. 39)

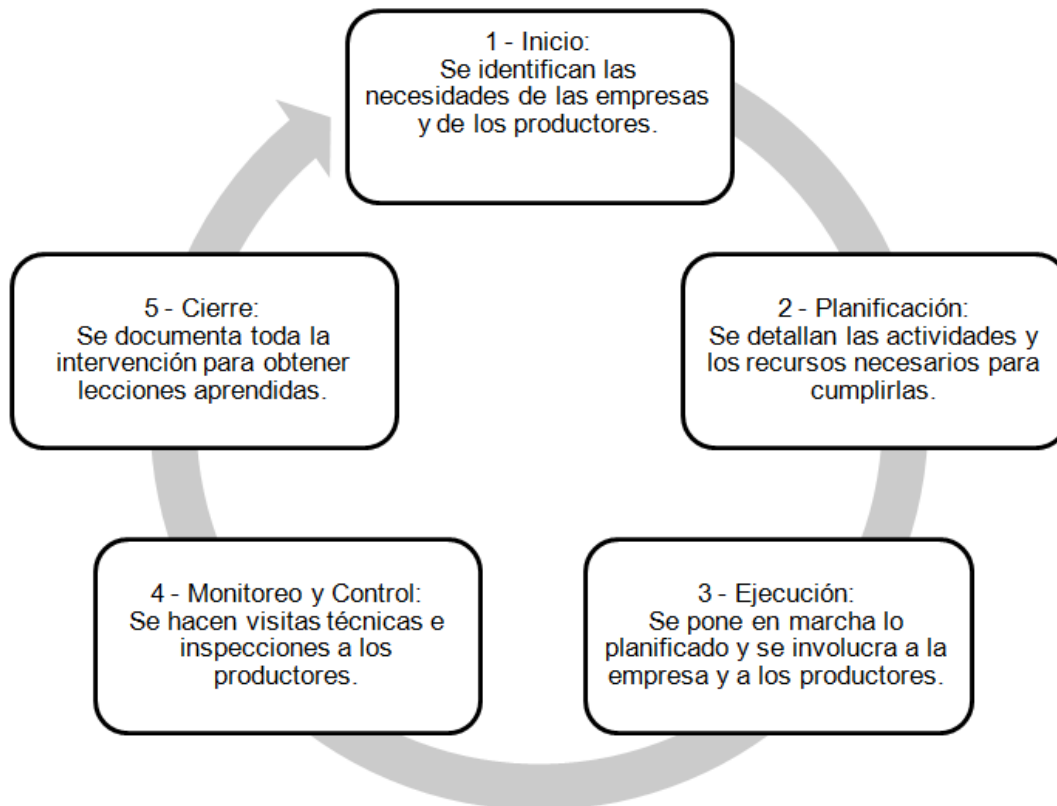


**Figura 3. Estructura genérica de plan de ciclo de vida de un proyecto (Fuente: elaboración propia).**

### Procesos en la Administración de Proyectos

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso

se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen.



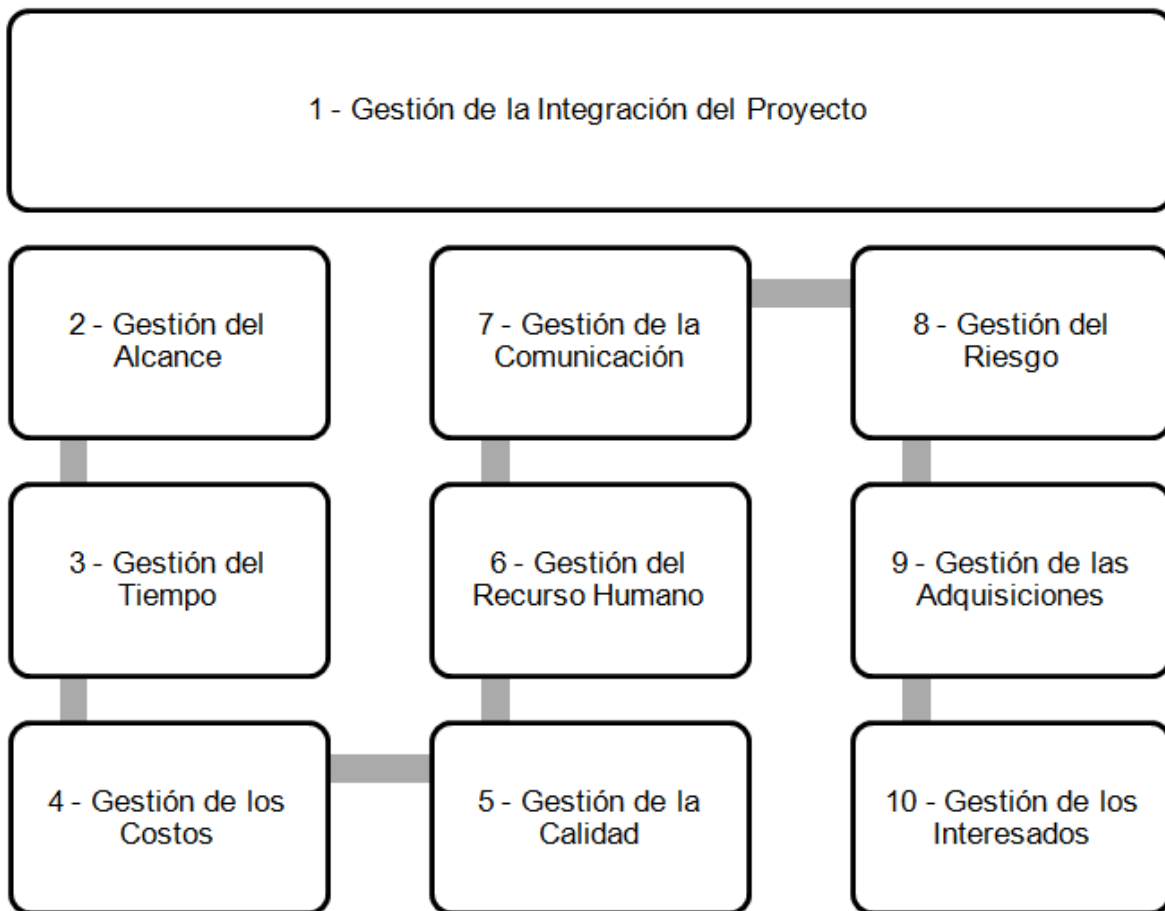
**Figura 4: Procesos Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial. (Fuente: elaboración propia).**

En la figura 4 se muestran los cinco procesos que delimitan el grupo de acciones que se deben cumplir para crear el plan o proyecto con éxito. En primer lugar, se inicia con la identificación de las necesidades comerciales que tiene la empresa ancla, en este caso son necesidades agrícolas relacionadas con la compra de materia prima y productos de buena calidad a agricultores locales. Como segundo paso, se procede a la planificación de las actividades que hacen falta para satisfacer las necesidades planteadas, en este caso son todas aquellas que involucren la asistencia técnica y la vinculación comercial de los productores agrícolas. Posteriormente, como tercer paso, se ejecuta lo planeado. Esto incluye trabajar de la mano entre la empresa ancla y sus productores agrícolas no de manera altruista, sino que aporte valor económico a sus procesos productivos para estar capacitados de ofrecer más y mejores productos. Como cuarto paso, la

empresa, quien es la que lidera el plan o proyecto, se encarga de monitorear y evaluar el crecimiento del beneficiado, porque todo lo que se mide se puede mejorar. Por último, pero no menos importante, el paso cinco se centra en cerrar el proyecto y dejar documentado las lecciones aprendidas, los éxitos y fracasos y las recomendaciones para futuras intervenciones propias de la empresa o de quien tenga acceso a dicha información.

### Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Un área de conocimiento representa un grupo completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de dirección de proyectos o un área de especialización. (PMI, 2013, p. 60). Estas diez áreas de conocimiento se utilizan en la mayoría de proyecto, durante la mayor parte del tiempo.



**Figura 5: Diez Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.**  
(Fuente: elaboración propia).

Tal como lo demuestra la figura 5, las diez áreas del conocimiento de la administración de un proyecto empieza por la (1) gestión integral de éste, incluye los procesos y las actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades (*PMI*, 2013, p. 63), en este caso del presente trabajo, las que estén relacionadas con la asistencia técnica y la vinculación al sector empresarial por parte de los productores agrícolas rurales.

Luego, se busca definir el plan de (2) gestión del alcance del proyecto para garantizar que se incluya únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito del desarrollo técnico y productivo del agricultor; desarrollar el plan de (3) gestión del cronograma para garantizar su finalización en el cronograma establecido, que considere a las estaciones o cosechas del producto agrícola; determinar el plan de (4) gestión de los costos para que se complete dentro del presupuesto aprobado para la tecnificación y vinculación comercial de los productores; definir el plan de (5) gestión de la calidad del proyecto para que satisfaga las necesidades tanto de la empresa como también del agricultor involucrado; administrar el plan de la (6) gestión de los recursos humanos de la empresa ancla para organizarlos y conducirlos para completar el proyecto; desarrollar el plan de (7) gestión de las comunicaciones entre la empresa, el productor agrícola y la comunidad en general, para asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y adecuadas; identificar el plan de (8) gestión de los riesgos para aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, como nuevas y mejores oportunidades de empleo para las comunidades, y disminuir la probabilidad y el impacto de los negativos, como los relacionados con el cambio climático; desarrollar el plan de (9) gestión de las adquisiciones del proyecto para controlarlas, ya que serán las herramientas con las que trabajarán los agricultores; y definir el plan de (10) gestión de los interesados para lograr la participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto, tanto clientes como comunidades agrícolas.

Las diez áreas de conocimiento son útiles para guiar a las empresas para, a fines de este plan, facilitar una asistencia técnica adecuada y una posterior vinculación comercial con el sector privado que garantice su desarrollo económico y social.



## **2.3 Participación activa y desarrollo con la comunidad**

### **Generación de riqueza e ingresos**

El Plan propuesto se refuerza con lo que la norma ISO 26000 en Responsabilidad Social menciona sobre que la competitividad y la diversidad de empresas y cooperativas son cruciales al generar riqueza en cualquier comunidad. Las organizaciones pueden ayudar a crear un entorno en el cual prospere el espíritu emprendedor, aportando a las comunidades beneficios duraderos. Las organizaciones pueden contribuir positivamente a la creación de ingresos y riqueza a través de programas que favorezcan el espíritu emprendedor, del desarrollo de proveedores locales, y del empleo para los miembros de la comunidad, así como a través de esfuerzos más amplios por fortalecer los recursos económicos y las relaciones sociales que faciliten el bienestar económico y social o generen beneficios para la comunidad. Además, ayudando a generar ingresos y riqueza en el ámbito local y promoviendo una distribución equilibrada de los beneficios económicos entre los miembros de la comunidad, las organizaciones pueden jugar un rol significativo en la reducción de la pobreza. Los programas de favorecimiento del espíritu emprendedor y las cooperativas orientadas a mujeres son particularmente importantes, ya que es ampliamente reconocido que el empoderamiento de las mujeres contribuye en gran medida al bienestar de la sociedad. (ISO 26000, 2010, p.73).

### **Negocios Inclusivos**

Un Negocio Inclusivo es una iniciativa económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable que integra a comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor para un beneficio mutuo entre la empresa y la comunidad. Busca mejorar las condiciones de vida de las poblaciones de bajos ingresos, mientras se pretende aumentar las utilidades para la empresa. Un Negocio Inclusivo ofrece a las empresas una oportunidad de desarrollo sostenible y expansión de su segmento de mercado para involucrar a población de bajos ingresos. Los Negocios Inclusivos ofrecen a familias pobres un cambio para tomar ventaja de las

oportunidades ofrecidas por el mercado y obtener ganancias del sector empresarial. (SNV, 2011).

### Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por los dirigentes mundiales en septiembre de 2015 en una cumbre histórica de las Naciones Unidas, entraron en vigor oficialmente el 1 de enero de 2016. Con estos nuevos Objetivos de aplicación universal, en los próximos 15 años los países intensificarán los esfuerzos para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático garantizando, al mismo tiempo, que nadie se quede atrás. (Naciones Unidas, 2016).

Estos Objetivos se vuelven relevantes para los gobiernos y también para las empresas, éstas están invitadas, voluntariamente, a agregar los ODS a sus estrategias corporativas para contribuir al bienestar de la sociedad.



**Figura 6. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) (Fuente: Naciones Unidas).**

Entre los ODS que las empresas pueden impulsar con sus proveedores agrícolas para alcanzar negocios sostenibles están: (1) Fin de la Pobreza, al reforzar a la economía de productores y comunidades agrícolas rurales; (2) Hambre Cero; al

facilitar la disposición de más y mejores productos agrícolas; (5) Igualdad de Género y (8) Trabajo Decente, al ofrecer oportunidades de nuevos y mejores empleos para grupos sociales vulnerables en comunidades rurales; (6) Agua Limpia y Saneamiento, (12) Producción y Consumo Responsables y (13) Acción por Clima, al incorporar y promover Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) entre sus proveedores agrícolas.

### **Cadena de Valor**

La Cadena de Valor puede ser definida como el conjunto de actividades que realiza la empresa o negocio para crear un valor agregado en los bienes o servicios que vende. (Devoto, p.7). En el caso del plan que se sugiere, las empresas ancla busca mejorar su Cadena de Valor al trabajar junto con sus proveedores agrícolas rurales para que éstos tengan la capacidad técnica, productiva y comercial de ofrecerles más y mejores materias primas agrícolas. Conocer la Cadena de Valor es clave para las empresas, para así identificar sus oportunidades y amenazas y saber qué puede hacer con para aumentarlas o disminuirlas respectivamente.

### **Valor Compartido**

La creación de Valor Compartido es vista por Michael Porter, experto mundial en estrategia y desarrollo de naciones, como un camino que tienen las grandes empresas privadas para conducir una ola de crecimiento que traiga beneficios económicos, ambientales y sociales. Porter asegura que las empresas deben redefinir sus estrategias para no solo generar riqueza a sus accionistas, sino también a la sociedad como un todo. (INCAE, 2011). En el caso de los productores agrícolas, las empresas grandes que son sus compradoras, están llamadas a que, voluntariamente, consideren apoyar a su desarrollo técnico y comercial como parte de su estrategia de RSC de crear valor (compartido) para ambas partes.

## **MARCO METODOLOGICO**

### **3.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias. (Silvestrini & Vargas, 2008, p. 1).

Las fuentes de información son básicas para formular y sustentar un buen plan, en este caso de asistencia técnica y vinculación comercial, que permita ofrecer soluciones factibles a los retos identificados. Estas fuentes de información pueden ser primarias y secundarias.

#### **Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa (Silvestrini & Vargas, 2008, p. 2).

Para fundamentar la temática y los objetivos del presente trabajo, se ha desarrollado una investigación entre documentos oficiales que utilizan empresas e instituciones internacionales reconocidas, con el fin de garantizar información relevante que sea aplicable a nivel mundial, ya que el plan que se presenta busca compartir soluciones empresariales globales.

#### **Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. (Silvestrini & Vargas, 2008, p. 3).

Al igual que las fuentes primarias, las secundarias han sido identificadas en base a investigación previa entre empresas e instituciones reconocidas internacionalmente, con la finalidad de ofrecer insumos suficientes para presentar soluciones factibles a los problemas identificados en el presente trabajo.

**Cuadro 1: Fuentes de Información Utilizadas (Fuente: elaboración propia)**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primaria	Secundaria
1. Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para garantizar que se incluya únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.	Matriz de trazabilidad de requisitos	PMI, 5 <sup>ta</sup> Edición
2. Desarrollar el plan de gestión del cronograma del proyecto para garantizar su finalización en el cronograma establecido.	Cronograma de empresas	Guía PMI Scheduling Professional
3. Determinar el plan de gestión de los costos para que se complete dentro del presupuesto aprobado.	Presupuesto de empresas	Admon. de Costos (libro)
4. Definir el plan de gestión de la calidad del proyecto para que satisfaga las necesidades por las que fue establecido.	Resultados de Auditorías de calidad	Norma ISO 9001 Gestión de Calidad
5. Administrar el plan de la gestión de los recursos humanos del proyecto para organizarlos y conducirlos para completar el proyecto.	Organigrama de las empresas	Código de Trabajo
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y adecuadas.	Políticas de comunicación de la empresa	Manual de Comunicación (libro), 2 <sup>da</sup> edición
7. Identificar el plan de gestión de los riesgos para aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los negativos.	Análisis de materialidad o relevancia	Norma ISO 26000 Responsabilidad Social
8. Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto para controlar sus adquisiciones.	Políticas de compras	Código de Comercio
9. Definir el plan de gestión de los interesados del proyecto para lograr la participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto.	Mapeo de <i>stakeholders</i> de empresas	Ley de Protección al Consumidor

### 3.2 Métodos de Investigación

“Método” es una palabra que proviene del término griego *METHODOS* (“camino” o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar. Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. (Pulido, 2016).

Para Pulido, los tipos de métodos de investigación son:

- Método de observación: Proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.
- Método inductivo: Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusión y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observación.
- Método deductivo: Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.
- Método de análisis: Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que compone el objeto de investigación.
- Método de síntesis: Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.
- Método estadístico: El investigador puede estudiar conjuntos de datos numéricos para obtener conclusiones cualitativas y cuantitativas.

De los métodos mencionados, se han identificado como prioritarios el inductivo y el estadístico para considerarlos como métodos de investigación utilizados. El método inductivo permite observar pequeñas acciones o fenómenos que son clave para que “A” llegue a “B”; en donde “A” es algo particular y “B” es un tipo de generalidad. De igual manera, el método estadístico permite identificar, por medio de comparaciones aritméticas o algebraicas, cambios significativos en el tiempo.

**Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizados (Fuente: elaboración propia)**

Objetivos	Métodos de investigación	
	Inductivo	Estadístico
1 Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para garantizar que se incluya únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.	Reconocimiento de la cadena de valor	Participación de mercado de empresa
2, Desarrollar el plan de gestión del cronograma del proyecto para garantizar su finalización en el cronograma establecido.	Dependencia de condiciones climáticas	Variabilidad del clima
3. Determinar el plan de gestión de los costos para que se complete dentro del presupuesto aprobado.	Presupuesto mensual	Retorno de inversión
4. Definir el plan de gestión de la calidad del proyecto para que satisfaga las necesidades por las que fue establecido.	Comentarios de auditorías	Errores identificados y superados
5. Administrar el plan de la gestión de los recursos humanos del proyecto para organizarlos y conducirlos para completar el proyecto.	Clima laboral	Nivel de rotación de personal
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y adecuadas.	Opinión pública	Índice de <i>top of mind</i>
7. Identificar el plan de gestión de los riesgos para aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los negativos.	Entrevistas y discursos de gerentes y directores	Riesgos identificados y superados
8. Desarrollar el plan de gestión de adquisiciones del proyecto para controlar sus adquisiciones.	Mejor calidad materia prima	Disminución gastos
9. Definir el plan de gestión de los interesados del proyecto para lograr la participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto.	Proveedores y clientes satisfechos	Aumento de ventas

### 3.3 Herramientas

Para dos de los cinco procesos (inicio y planificación) de cada una de las diez áreas de conocimiento de la administración de proyectos (integración, alcance, plazo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones e interesados) se han identificado herramientas y técnicas que buscan recolectar información, primaria y secundaria, valiosa ofrecida por los juicios de los expertos, reuniones, análisis, etc. para poder proceder y continuar con la investigación.

Por su lado, la *Guía del PMBOK®* describe entre las principales herramientas está el juicio de los expertos. Cuando se desarrolla el plan para la dirección del proyecto, se utiliza el juicio de expertos para (*PMI, 2015, p. 76*).

- Adaptar el proceso para cumplir con las necesidades del proyecto.
- Desarrollar los detalles técnicos y de gestión que se incluirán en el plan para la dirección del proyecto.
- Determinar los recursos y los niveles de habilidad necesarios para llevar a cabo el trabajo del proyecto.
- Determinar el nivel de gestión de la configuración que se aplicará al proyecto.
- Determinar qué documentos del proyecto estarán sujetos al proceso formal de control de cambios, y
- Establecer las prioridades en el trabajo a realizar en el proyecto para asegurar que los recursos del proyecto se asignan al trabajo adecuado en el momento adecuado.

Las técnicas de facilitación tienen una amplia aplicación en el ámbito de los procesos de la dirección de proyectos y se utilizan como guía en el desarrollo del plan para la dirección del proyecto. Tormentas de ideas, resolución de conflictos, solución de problemas y gestión de reuniones son algunas técnicas clave que utilizan los facilitadores para ayudar a equipos e individuos a alcanzar acuerdos para llevar a cabo las actividades del proyecto. (*PMI, 2015, p. 76*). En el cuadro N° 3 se detallan las herramientas y técnicas utilizadas para alcanzar cada uno de los objetivos específicos que conducirán al éxito del plan establecido.



**Cuadro 3: Herramientas Utilizadas (Fuente: elaboración propia)**

Objetivos	Herramientas
1. Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para garantizar se incluya únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.	Juicio de expertos, reuniones, entrevistas, análisis del producto.
2. Desarrollar el plan de gestión del cronograma del proyecto para garantizar su finalización en el cronograma establecido.	Juicio de expertos, datos de estimaciones publicados, estimación análoga.
3. Determinar el plan de gestión de los costos para que se complete dentro del presupuesto aprobado	Juicio de expertos, estimación por tres valores, análisis de ofertas de proveedores.
4. Definir el plan de gestión de la calidad del proyecto para que satisfaga las necesidades por las que fue establecido.	Análisis costo-beneficio, costo de la calidad (COQ), histogramas.
5. Administrar el plan de la gestión de los recursos humanos del proyecto para organizarlos y conducirlos para completar el proyecto.	Organigramas, juicio de expertos, reuniones, teoría organizacional.
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y adecuadas.	Análisis de requisitos, tecnología y métodos de comunicación.
7. Identificar el plan de gestión de los riesgos para aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los negativos.	Juicio de expertos, recopilación de información, FODA, estrategia de respuesta de contingencias.
8. Desarrollar el plan de gestión de adquisiciones del proyecto para controlar sus adquisiciones.	Análisis de hacer o comprar, investigación de mercados.
9. Definir el plan de gestión de los interesados del proyecto para lograr la participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto.	Análisis de interesados, juicio de expertos, reuniones.

### 3.4 Supuestos y Restricciones

Según la Oficina del Director de Información del Estado de Washington (OCIO, por sus siglas en inglés), los supuestos son las circunstancias y eventos que tienen que ocurrir para que el proyecto tenga éxito, pero están fuera del control total del equipo de proyecto. Los supuestos se aceptan como verdaderos aunque no se tengan pruebas o demostraciones. (OCIO, 2016).

OCIO también se refiere a las restricciones, y menciona que éstas son las cosas que pueden restringir, limitar o regular el proyecto. (OCIO, 2016).

**Cuadro 2: Supuestos y Restricciones (Fuente: elaboración propia)**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1, Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para garantizar que se incluya únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.	Se cuenta con una visión clara de las necesidades a satisfacer y de la vinculación de éstas con el aporte de las partes.	Existen otros planes y proyectos puestos en marcha por los involucrados que pueden retrasar etapas del plan propuesto.
2. Desarrollar el plan de gestión del cronograma del proyecto para garantizar su finalización en el cronograma establecido.	Existen las excelentes condiciones en el mercado (oferta y demanda) para poder ejecutar lo planeado.	Hay un cronograma rígido que todos los involucrados en el plan deben seguir.
3. Determinar el plan de gestión de los costos para que se complete dentro del presupuesto aprobado.	No se identifican pasivos significativos que impidan la adquisición de activos o el aumento de capital.	Los recursos económicos disponibles son limitados para los involucrados que ejecutarán el plan.
4. Definir el plan de gestión de la calidad del proyecto para que satisfaga las necesidades por las que fue establecido.	Existen coincidencias con políticas nacionales e internacionales de calidad que refuerzan el plan.	Hay multas o sanciones si no se cumplen líneas delicadas sobre estándares de calidad.

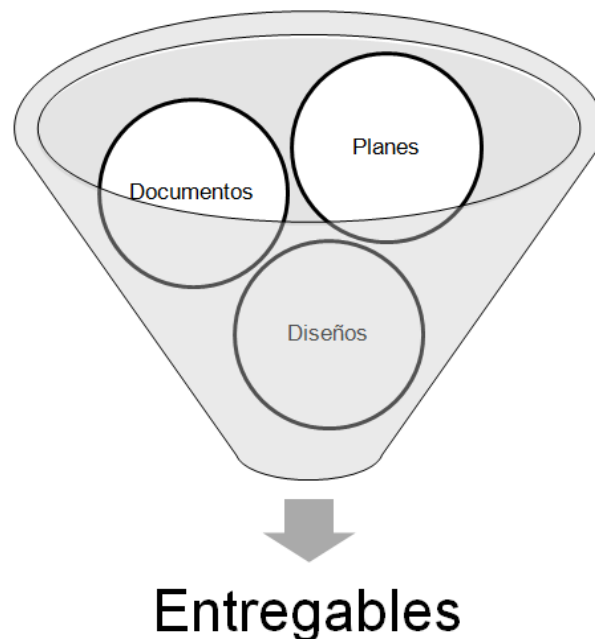
Objetivos	Supuestos	Restricciones
5. Administrar el plan de la gestión de los recursos humanos del proyecto para organizarlos y conducirlos para completar el proyecto.	Se cuenta con el personal (en número y calidad) necesario para ejecutar lo planeado.	El personal cuenta con lineamientos establecidos para la ejecución del plan.
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y adecuadas.	Existe el material, los medios y los receptores necesarios para poder compartir información significativa que sea relevante a los grupos de interés del plan.	Se cuenta con pocos canales de comunicación formal para establecer relaciones institucionales entre los distintos involucrados del plan.
7. Identificar el plan de gestión de los riesgos para aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los negativos.	Se ha identificado previamente el peor y mejor escenario posible para la ejecución del plan.	Hay amenazas (económicas, políticas, ambientales) que pueden retrasar o impedir el avance del plan propuesto.
8. Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto para controlar sus adquisiciones.	Se han identificado cuáles productos y servicios utilizados en el plan deberán ser comprados o vendidos.	Puede existir servicios o productos que requieran de mucha más inversión de la planeada para adquirir.
9. Definir el plan de gestión de los interesados del proyecto para lograr la participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto.	Se ha elaborado con éxito un mapeo de los interesados del plan con todo el equipo de proyecto.	Existe la posibilidad de que algunos grupos de interés estén satisfechos y puedan ocasionar un retraso en el plan.

### 3.5 Entregables

Los entregables, o deliverables, son cualquier cosa o documento producido como el resultado de un proyecto o cualquier parte de un proyecto. El proyecto entregable se distingue de los entregables parciales que resultan de actividades dentro del proyecto. Un entregable debe ser tangible y comprobable. Cada elemento de la estructura de desglose de trabajo (EDT) debe tener uno o más. (de Rojas, 2011).

En el Acta de Constitución del Proyecto es posible identificar, desde un inicio, cuáles serán esos entregables que se convierten en planes, documentos o diseños propuestos para la ejecución del proyecto. De ahí la importancia de determinar, desde la concepción del proyecto, las promesas a ser entregadas, para que los principales grupos de interés del proyecto tengan identificado qué se debe esperar, desde los patrocinadores hasta los beneficiarios y ejecutores de las actividades.

Tal como se muestra en la figura 5, los planes, documentos y diseños que se creen durante el proyecto formarán los entregables que corresponden a cada uno de los objetivos estratégicos planteados desde el inicio también en la EDT.



**Figura 7: Entregables de un Proyecto. (Fuente: Elaboración propia)**

**Cuadro 5: Entregables de un Proyecto (Fuente: elaboración propia)**

<b>Objetivos</b>	<b>Entregables</b>
1. Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para garantizar que se incluya únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.	Plan de gestión del alcance.
2. Desarrollar el plan de gestión del cronograma del proyecto para garantizar su finalización en el cronograma establecido.	Plan de gestión del cronograma.
3. Determinar el plan de gestión de los costos para que se complete dentro del presupuesto aprobado	Plan de gestión de costos.
4. Definir el plan de gestión de la calidad del proyecto para que satisfaga las necesidades por las que fue establecido.	Plan de gestión de calidad.
5. Administrar el plan de la gestión de los recursos humanos del proyecto para organizarlos y conducirlos para completar el proyecto.	Plan de gestión del recurso humano.
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y adecuadas.	Plan de gestión de las comunicaciones.
7. Identificar el plan de gestión de los riesgos para aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los negativos.	Plan de gestión de los riesgos.
8. Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto para controlar sus adquisiciones.	Plan de gestión de adquisiciones.
9. Definir el plan de gestión de los interesados del proyecto para lograr la participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto.	Plan de gestión de interesados.

## DESARROLLO

El presente Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales desarrollará las áreas del conocimiento de alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados; tal como se detalla en el siguiente cuadro junto con los grupos de procesos que compete a cada área.

**Cuadro 6: Grupos de procesos de planificación (Fuente: elaboración propia)**

Áreas de conocimiento	Grupo de procesos
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la gestión del alcance</li> <li>• Recopilar requisitos</li> <li>• Definir el alcance</li> <li>• Crear la EDT</li> </ul>
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la Gestión del cronograma</li> <li>• Definir las Actividades</li> <li>• Secuenciar las Actividades</li> <li>• Estimar los Recursos de las Actividades</li> <li>• Estimar la Duración de las Actividades</li> <li>• Desarrollar el Cronograma</li> </ul>
Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los costos</li> <li>• Estimar los costos</li> <li>• Determinar los costos</li> <li>• Controlar los costos</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la Gestión de la Calidad</li> <li>• Identificación de requisitos de calidad</li> <li>• Definición del plan de mejoras</li> <li>• Identificación de métricas de calidad</li> </ul>

Áreas de conocimiento	Grupos de procesos
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos.</li> <li>• Determinare cargos, roles y responsabilidades del personal</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la Gestión de las Comunicaciones.</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los riesgos</li> <li>• Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos</li> <li>• Planificar la respuesta a los riesgos</li> </ul>
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la gestión de las adquisiciones</li> <li>• Efectuar las adquisiciones</li> <li>• Controlar las adquisiciones</li> </ul>
Interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la Gestión de los Interesados</li> <li>• Identificación de los interesados</li> <li>• Participación de los interesados.</li> </ul>

#### 4.1. Plan de gestión del alcance

La gestión del alcance del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que éste incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no en el proyecto. (*PMI*, 2013, p. 105). En los siguientes puntos se detalla cómo se ejecutará ese plan de gestión del alcance del proyecto.

##### 4.1.1. Planificar la gestión del alcance

Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto (*PMI*, 2013, p. 105).

Para el caso del presente trabajo, se recomienda definir el alcance del proyecto en reuniones que se establezcan entre todos los miembros del equipo del mismo, incluyendo el patrocinador, y se creará la versión preliminar a través de una estructura de desglose de trabajo, en adelante EDT.

Al finalizar cada etapa del proyecto, se entregará al patrocinador un avance del mismo para que éste, en apoyo con el equipo del proyecto, se encargue de hacer observaciones, si aplica, y finalmente entregar el documento al project manager.

Cada vez que esto proceda, se pasará a la etapa del control del alcance del proyecto, en donde:

- El project manager se encarga de comprobar que cada entregable tenga lo definido en la línea base del alcance. Si el entregable necesita de modificaciones recomendadas ya sea por el project manager o por cualquier miembro del equipo del proyecto, se debe de crear un formato de solicitud de cambios en donde se detallan las mejoras que se deben trabajar.
- El Project manager siempre será el encargado de garantizar que el cambio solicitado tenga una respuesta favorable y se solicitará la firma de la persona que haya hecho dicha solicitud, garantizando el control del alcance del proyecto.

#### **4.1.2. Recopilar requisitos**

Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto (*PMI*, 2013, p. 105).

Los requisitos incluye la identificación de los requisitos; necesidades del negocio, metas y objetivos; entregables de la EDT, así como también diseños del los productos.

A través de la investigación hecha para obtener los insumos del presente trabajo, tanto empresas como grupos de agricultores han comentado sus principales necesidades (que se han traducido a requisitos) para crear una verdadera asistencia técnica y vinculación comercial entre el sector privado y proveedores



agrícolas rurales. Dichos requisitos se traducen en la siguiente matriz de trazabilidad.

**Cuadro 7: Matriz de trazabilidad (Fuente: elaboración propia)**

<b>Nombre del proyecto:</b>		Plan de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales.						
<b>Centro de costo:</b>		Empresas privadas productoras o comercializadoras de productos agrícolas.						
<b>Descripción del proyecto:</b>		Desarrollo de un plan para el proyecto de asistencia técnica y vinculación comercial entre el sector privado y proveedores agrícolas rurales con el fin de incidir en su crecimiento social y económico.						
<b>Identificación</b>	<b>Identificación asociada</b>	<b>Descripción de requisitos</b>	<b>Necesidades de negocio, oportunidades, metas y objetivos</b>	<b>Objetivos del proyecto</b>	<b>Entregables de la EDT</b>	<b>Diseño del producto</b>	<b>Desarrollo del producto</b>	<b>Casos de prueba</b>
Planificación para el proyecto de la Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales	1.1	Identificar las principales necesidades comerciales agrícolas que tienen las empresas anclas.	Expansión comercial de empresas ancla.	Cumplir con el alcance del proyecto.	Listado de principales necesidades comerciales de las empresas ancla.	Perfil general de la empresa ancla.	No aplica.	No aplica.
	1.2	Identificar las oportunidades productivas de mejora que tienen los agricultores locales.	Crecimiento económico y social de productores agrícolas.	Cumplir con el alcance del proyecto.	Listado de principales necesidades comerciales de agricultores locales.	Línea base de productores agrícolas.	No aplica.	No aplica.
	1.3	Sugerir mejoras en infraestructura y técnicas agrícolas utilizadas por productores agrícolas locales.	Mejora de la cantidad y calidad de productos agrícolas.	Cumplir con el alcance del proyecto.	Listado de principales soluciones técnicas y comerciales.	Lista con sugerencias generales.	No aplica.	No aplica.
	1.4	Identificar productores agrícolas locales capaces de ser proveedores de empresas ancla.	Vinculación comercial entre los sectores privado y agrícola.	Cumplir con el alcance del proyecto.	Listado de productores agrícolas listos para atender necesidades comerciales.	Se identifican agricultores locales durante el proceso.	No aplica.	No aplica.
	1.5	Asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y útiles para los involucrados.	Crecimiento productivo y comercial para las partes.	Cumplir con el alcance del proyecto.	Listado de principales actores y fuentes de información clave.	Según formatos y necesidades de empresas y productores.	No aplica.	No aplica.

### 4.1.3 Definir el alcance

Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto (PMI, 2013, p. 105).

Durante la previa investigación de este trabajo, y tal como se demuestra en la previa matriz de trazabilidad, se identificaron las siguientes expectativas y metas de parte de los involucrados de este proyecto:

- Identificar las principales necesidades comerciales agrícolas que tienen las empresas anclas;
- Identificar las oportunidades productivas de mejora que tienen los agricultores locales;
- Sugerir mejoras en infraestructura y técnicas agrícolas utilizadas por productores agrícolas locales;
- Identificar productores agrícolas locales capaces de ser proveedores de empresas ancla; y
- Asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y útiles para los involucrados.

Los supuestos que se han identificado para que éste Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales tenga un verdadero éxito tanto económico como social son los siguientes:

- Las empresas ancla tienen como una estrategia acercarse a comunidades agrícolas locales para satisfacer sus necesidades comerciales.
- Los productores agrícolas cumplen con los permisos legales y ambientales para producir lo que las empresas demandan.
- Hay condiciones en el mercado formal que incentivan a los agricultores a formar parte del grupo de proveedores de empresas ancla.
- Tanto la empresa como el productor agrícola ofrecen la información exacta para que uno confíe en el otro en temas comerciales.
- Se cuenta con el apoyo de terceras instituciones, como las públicas, que favorecen e incluso aceleran el tipo de relación comercial que se genera.

Las restricciones que se han contemplado para que el proyecto sea ejecutado con éxito desde su planeación hasta su finalización son las siguientes:

- Los grupos de agricultores que estén involucrados deben ser rurales y comercializar con el mercado local de su mismo país de origen.
- Las empresas ancla deben utilizar los insumos agrícolas que adquieran como parte de su materia prima o para la reventa de los mismos.
- Los agricultores deben contar con condiciones de higiene, salud y seguridad ocupacional que garanticen la calidad en los productos.
- Las empresas ancla deben contar con una política de ética con proveedores para garantizar el trato y comercio justo con los agricultores involucrados.
- Ambas partes, la oferta y la demanda, de la relación comercial deben estandarizar documentos que faciliten el intercambio de información.

El proyecto está sugerido para ejecutarse en tres grandes etapas:

- Etapa 1: Identificación de necesidades empresariales para la articulación de ofertas productivas agrícolas.

Esta etapa, que debe ser ejecutada de parte de la empresa que lidera el proyecto, debe contar con el apoyo de otras instituciones, entre ellos del sector público y también consultoras, que aporten con información valiosa para identificar quiénes son los posibles agricultores que cumplan con las restricciones para formar parte del proyecto.

- Etapa 2: Aseguración de la asistencia técnica para garantizar la vinculación comercial de proveedores agrícolas rurales con el sector privado local.

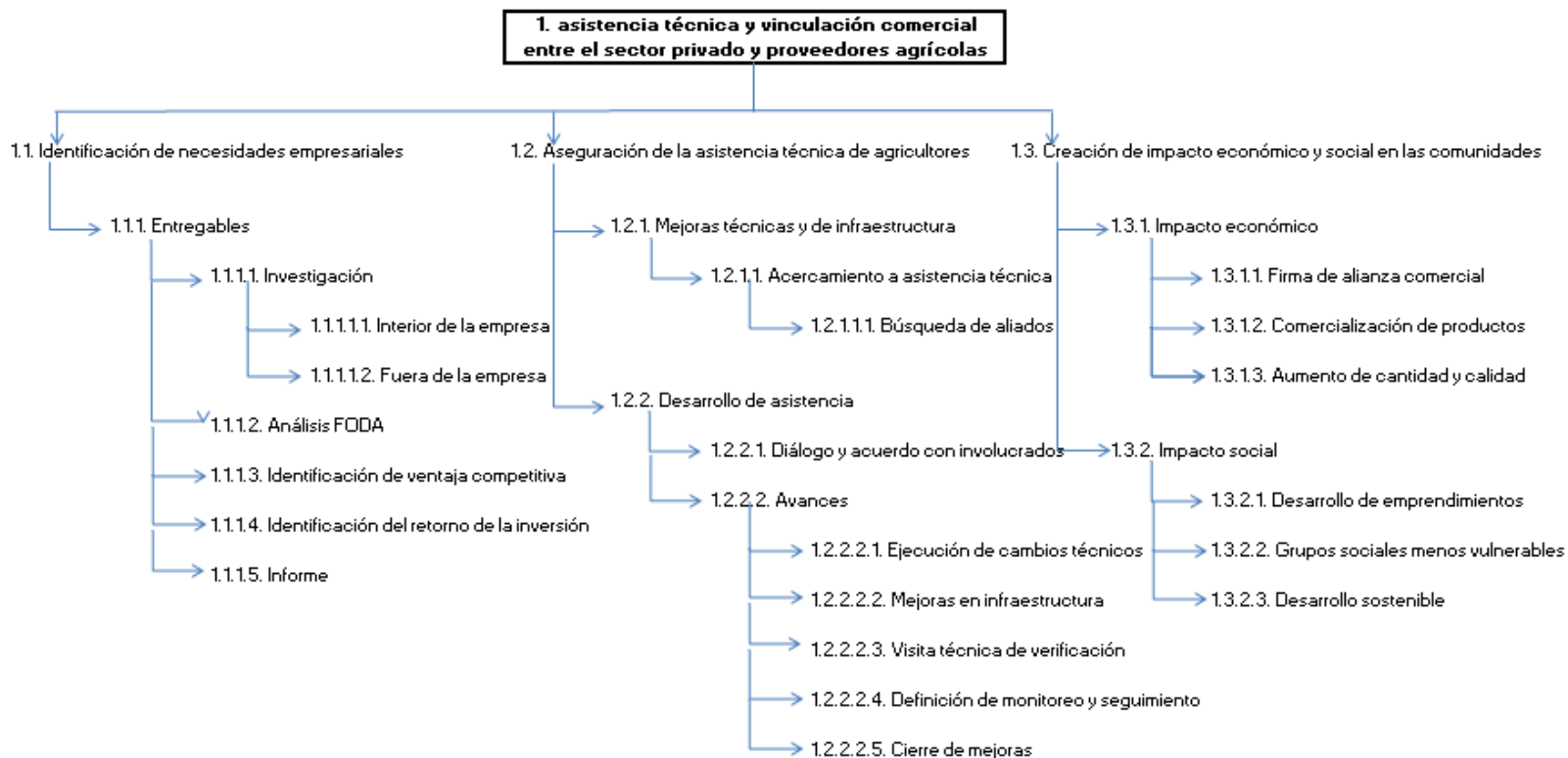
La empresa, aun cuando no sea experta en asistencia técnica para proveedores agrícolas, y sobre todo el project manager, debe garantizar que el grupo de agricultores seleccionados cuenten con el apoyo de expertos que a través de cooperación internacional u otros mecanismos, incluyendo el financiamiento, les permita acceder a capacitaciones y tecnologías que les permita crecer en cantidad y calidad en los productos ofrecidos al mercado formal.

- Etapa 3: Creación de impacto económico y social en las comunidades rurales en donde se encuentren los productores agrícolas.

La etapa más significativa, y quizás la que más diferencia a este proyecto de otros, es que la asistencia técnica y el negocio que se genere vayan más allá de la mera vinculación comercial, sino que además de favorecer económicamente a los agricultores involucrados también se puedan beneficiar los grupos sociales vulnerables.

#### 4.1.4. Crear la EDT

Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar (*PMI*, 2013, p. 105). La Estructura de Desglose del Trabajo, en adelante EDT, describe cada uno de los entregables o actividades que se desarrollarán durante el proyecto, busca lograr los objetivos y preparar los entregables, los cuales se subdividen en componentes más pequeños y más fáciles de manejar para el equipo y el project manager. En la siguiente figura se detalla cómo deberá ser el EDT para este proyecto:



**Figura 8: Estructura de Trabajo, EDT. (Fuente: Elaboración propia)**

Posterior se detalla en el cuadro número 8, el diccionario de la estructura de desglose de trabajo, o también conocida como EDT en el mundo del *project management*, el respectivo nivel y código de cada elemento, así como la definición de éste y el responsable de su ejecución dentro de la organización:

**Cuadro 8: Diccionario de la EDT (Fuente: elaboración propia)**

Nivel	Cód. EDT	Nombre del elemento	Definición	Responsable de la organización
1	1.	Asistencia técnica y vinculación comercial entre el sector privado y proveedores agrícolas rurales.	Esta es la premisa del presente proyecto, el cual busca acercar a grupos agrícolas de comunidades rurales a grupos empresariales que dentro de su gestión o producción necesita de la materia prima agrícola.	Project manager
2	1.1	Identificación de necesidades empresariales.	Esta etapa, que debe ser ejecutada de parte de la empresa que lidera el proyecto, debe contar con el apoyo de otras instituciones, entre ellos del sector público y también consultoras, que aporten con información valiosa para identificar quiénes son los posibles agricultores que cumplan con las restricciones para formar parte del proyecto.	Project manager

Nivel	Cód. EDT	Nombre del elemento	Definición	Responsable de la organización
3	1.1.1	Entregables	Se recomienda hacer una investigación interna y externa de la empresa para determinar los elementos que formarán parte del análisis FODA, la identificación de la ventaja competitiva, el retorno de inversión y la elaboración de un informe que resume lo anterior.	Project manager
2	1.2	Aseguración de la asistencia técnica de agricultores	La empresa, aun cuando no sea experta en asistencia técnica para proveedores agrícolas, y sobre todo el project manager, debe garantizar que el grupo de agricultores seleccionados cuenten con el apoyo de expertos que a través de cooperación internacional u otros mecanismos, incluyendo el financiamiento, les permita acceder a capacitaciones y tecnologías que les permita crecer en cantidad y calidad en los productos ofrecidos al mercado formal a nivel local o incluso regional.	Project manager

Nivel	Cód. EDT	Nombre del elemento	Definición	Responsable de la organización
3	1.2.1	Mejoras técnicas y de infraestructura	Incluye la búsqueda de asistencia técnica y acercamiento a posibles aliados que podrían darle seguimiento al proyecto incluso luego de su finalización.	Project manager
3.	1.2.2	Desarrollo de la asistencia	Inicia con el diálogo y acuerdos tomados con el grupo de involucrados; así como los avances que determinarán la ejecución de cambios técnicos, las mejoras en infraestructura, visitas técnicas de verificación, monitoreo y seguimiento y el respectivo cierre de las mejoras.	Project manager
2	1.3	Creación de impacto económico y social en las comunidades	La etapa más significativa es que la asistencia técnica y el negocio que se genere vayan más allá de la mera vinculación comercial y que también se puedan beneficiar los grupos sociales vulnerables que comúnmente son parte de ellos como mujeres y jóvenes.	Project manager

Nivel	Cód. EDT	Nombre del elemento	Definición	Responsable de la organización
3	1.3.1	Impacto económico	Para formalizar la relación entre la empresa y los productores se requiere de una firma que garantice la relación comercial de productos agrícolas que permita aumentar la cantidad y calidad demandada y ofrecida.	Project manager
3	1.3.2	Impacto social	Se espera que el impacto social cree o refuerce emprendimientos locales dentro de los grupos sociales tradicionales menos favorecidos que aporte al desarrollo sostenible de sus comunidades.	Project manager

#### 4.1.5. Validar el alcance

Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado (*PMI*, 2013, p. 105).

Dado que el proyecto necesita de una vinculación entre empresas ancla y sus proveedores agrícolas locales, es necesario contar con la aprobación o aceptación de ambas partes cada vez que se complete un entregable.

Siempre que exista una solicitud de cambio hecha por cualquier de las partes involucradas del proyecto, es responsabilidad del project manager hacer las modificaciones recomendadas y presentarlas al equipo del proyecto.



#### **4.1.6. Controlar el alcance**

Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y la línea base del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance (*PMI*, 2013, p. 105).

La información que proporcionen los grupos de agricultores y las empresas, tanto de los indicadores económicos y sociales del proyecto, ayudará a crear la línea base del alcance del mismo y se complementará periódicamente.

Controlar el alcance permite demostrar la eficacia del proyecto al patrocinador como a los involucrados en él, y ayudará al project manager a ir documentando los avances que se han alcanzado en la vida del proyecto.

#### **4.2. Plan de gestión del cronograma**

La gestión del cronograma del proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto (*PMI*, 2013, p. 141).

La gestión del cronograma de éste proyecto está relacionada directamente con la previa matriz de trazabilidad junto con el EDT. Se recomienda que previo al inicio formal del proyecto se consulte previamente a otras partes dentro del negocio si estarían interesadas en participar o en involucrarse en él, de esta forma se suman sus aportes y se consideran sus aportes que a su vez pudiesen agilizar o retrasar el proceso.

##### **4.2.1. Planificar la gestión del cronograma**

Es el proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto (*PMI*, 2013, p. 141).

Se refiere, en otras palabras, a las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto, o sea las actividades definidas en la estructura del desglose del trabajo (EDT).

Esas actividades de manera directa o indirecta involucran siempre, en todo momento, a los dos principales actores del proyecto, que en este caso son las empresas ancla y los proveedores agrícolas rurales.

#### 4.2.2. Definir las actividades

Es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto (PMI, 2013, p. 141). Como se mencionó previamente en la EDT, las actividades están enmarcadas en tres grandes ejes: la identificación de las necesidades comerciales de las empresas ancla; el refuerzo de la tecnología e infraestructura con que cuentan los productores agrícolas; y la garantía de un crecimiento económico pero también social de estas comunidades insertadas en los mercados formales.

#### 4.2.3. Secuenciar las actividades

Es el proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto (PMI, 2013, p. 141). El secuenciamiento de las actividades tiene un orden lógico y es que todo el proyecto ejecutará sus tres grandes etapas de manera cronológica, una después de otra. Ese orden se detalla en el siguiente cuadro.

**Cuadro 9: Descripción de las actividades y su secuenciamiento (Fuente: elaboración propia)**

Identificador	Actividad	Actividad predecesora
1	Identificación de necesidades empresariales	
2	Investigación	
3	Interior de la empresa	2
4	Fuera de la empresa	3
5	Análisis FODA	4
6	Identificación de ventaja competitiva	5
7	Identificación del retorno de la inversión	6
8	Informe	7
9	Aseguración de la asistencia técnica de agricultores	

Identificador	Actividad	Actividad predecesora
10	Mejoras técnicas y de infraestructura	
11	Acercamiento a asistencia técnica	10
12	Búsqueda de aliados	11
13	Desarrollo de asistencia	12
14	Diálogo y acuerdo con involucrados	13
15	Avances	14
16	Ejecución de cambios técnicos	15
17	Mejoras en infraestructura	16
18	Visita técnica de verificación	17
19	Definición de monitoreo y seguimiento	18
20	Cierre de mejoras	19
21	Creación de impacto económico y social en las comunidades	
22	Impacto económico	1-9
23	Firma de alianza comercial	9
24	Comercialización de productos	9, 23
25	Aumento de cantidad y calidad	9, 23, 24
26	Impacto social	1-9
27	Desarrollo de emprendimientos	9
28	Grupos sociales menos vulnerables	9, 23
29	Desarrollo sostenible	9, 23, 24

#### 4.2.4. Estimar los recursos de las actividades

Es el proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades (*PMI*, 2013, p. 141). Considerando la información de las actividades y secuenciamiento presentados en el cuadro de las actividades y su

secuenciamiento, a continuación se desarrolla la estimación de los recursos necesarios para el proyecto:

Es el proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades (*PMI*, 2013, p. 141). Considerando la información de las actividades y secuenciamiento presentados en el cuadro de las actividades y su secuenciamiento, a continuación se desarrolla la estimación de los recursos necesarios para el proyecto:

**Cuadro 10: Estimación de los recursos de las actividades (Fuente: elaboración propia)**

Tipo de Recurso	Nombre del Recurso	Cantidad
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project manager</li> <li>• Asistente</li> </ul>	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p>
Material y Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador Portátil</li> <li>• Papelería (Resmas)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">5</p>

#### **4.2.5. Estimar la duración de las actividades**

Es el proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados (*PMI*, 2013, p. 141). El presente proyecto considera en gran medida invertir tiempo y acercamiento con los grupos agrícolas con quienes se trabajará, así como con las comunidades en donde se encuentran y con otras instituciones que intervengan en la alianza. La estimación de la duración de las actividades del proyecto debe ser consultada con estos grupos, pero a manera de recomendación se sugiere trabajar con tiempos aproximados como se detallan en el cronograma.

#### **4.2.6. Desarrollar el cronograma**

Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto (*PMI*, 2013, p. 141).

En la siguiente figura se identifica los principales hitos que se sugieren deben ser alcanzados para lograr el éxito del proyecto, y los cuales se considerarán para determinar el éxito y la calidad del proyecto con productores agrícolas.



Figura 9: Cronograma (Fuente: elaboración propia)

#### 4.2.7. Controlar el cronograma

Es el proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan (*PMI*, 2013, p. 141).

Es responsabilidad del project manager verificar que en las fechas establecidas se cumplan los hitos que se plasmaron en el cronograma. Siempre será necesario vincularse interna y externamente con quienes forman parte del proyecto.

Cualquier cambio significativo en el cronograma no solo debe ser documentado sino también comunicado tanto a los representantes de la empresa ancla como a los grupos de agricultores relacionados al proyecto.

### **4.3. Plan de gestión de los costos**

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (*PMI*, 2013, p. 193).

Como se vio en el apartado anterior sobre la gestión del cronograma del proyecto, la mayor parte de éste requiere de mucho tiempo de planificación y seguimiento de actividades, lo que se traduce en un valor monetario para cubrir los honorarios del project manager y algunos insumos que son su herramienta para la ejecución de estas actividades.

A continuación se detalla cómo se planifica, se estima costos, se determina y se controla el presupuesto para este proyecto que busca la asistencia técnica y la comercialización con proveedores agrícolas locales.

#### **4.3.1. Planificar la gestión de los costos**

Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto (*PMI*, 2013, p. 193).

Los costos de este proyecto se dividen en fijos y variables.

Los costos fijos son los honorarios del project manager y su asistente, así como el overhead o gastos generales, que son gastos operaciones del proyecto por el mero hecho de estar en funcionamiento.

Los costos variables son los que dependen de cada una de las etapas del proyecto. Estos son: los estudios de investigación previos a formalizar la alianza entre la empresa ancla y los agricultores, las visitas técnicas a las instalaciones de estos y la documentación y medición del impacto económico y social creado por la articulación comercial entre ambas partes.

#### **4.3.2. Estimar los costos**

Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto (*PMI*, 2013, p. 193).

Para determinar el valor monetario de cada una de las actividades del proyecto, es preciso identificar la magnitud y el alcance de éste, ya que aunque se pueden precisar los costos fijos del proyecto, porque siempre serán los mismos, no siempre será posible precisar los costos variables.

Sin embargo, aunque el proyecto busca apoyar en técnicas e infraestructuras a los grupos de agricultores, no es su objetivo financiar dicho apoyo; más bien, se enfocará en identificar posibles fuentes y aliados estratégicos nacionales e internacionales que sí tengan la capacidad de financiar dichas mejoras. Por lo tanto estas no serán consideradas dentro del presupuesto del proyecto,

#### **4.3.3. Determinar el presupuesto**

Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada (*PMI*, 2013, p. 193).

Es importante mencionar que los costos o el presupuesto del proyecto no están directamente relacionados con su ejecución. En este apartado únicamente se ha considerado la inversión económica para diseñar el plan, no para su ejecución que muy probablemente requiere una inversión aún mayor.

A continuación, se presentan los campos que debe cubrir el presupuesto del proyecto para un año. No cuenta con valores monetarios porque deberá de adaptarse según el ejecutor y la magnitud del mismo. Mucho del tiempo invertido requiere dedicación ante el escritorio, reuniones y visitas técnicas que deben ejecutarse a lo largo del proyecto.



**Cuadro 11. Formato presupuesto del proyecto (Fuente: elaboración propia)**

<b>Recurso</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Inversión</b>
Elaboración proyecto	# horas	US\$ ---	US\$ ---
Visitas de campo	# visitas	US\$ ---	US\$ ---
Asistencia técnica	# visitas	US\$ ---	US\$ ---
Reuniones / Entrevistas	# sesiones	US\$ ---	US\$ ---
Papelería	# varios	US\$ ---	US\$ ---
<b>Total Presupuesto</b>			<b>US\$ ---</b>

#### 4.3.4 Controlar los costos

Es el proceso monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo y gestionar posibles cambios a la línea base de los costos (*PMI*, 2013, p. 193).

Para monitorear el presupuesto y los costos del proyecto, el project manager deberá facilitar la información financiera al contralor de la empresa ancla y al representante del grupo de agricultores que está participando en el proyecto.

Al finalizar el proyecto, su patrocinador considerará si es necesario contratar los servicios de una auditoría externa que garantice la transparencia de los fondos usados en el mismo. Por su naturaleza, el mayor flujo de efectivo surgirá de la

mera actividad comercial que surja entre la empresa y los agricultores y no de la ejecución en sí del proyecto.

#### **4.4. Plan de gestión de la calidad**

La gestión de la calidad de un proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido (*PMI*, 2013, p. 227).

La calidad de un proyecto está relacionado con su eficacia, es decir, con la posibilidad de terminarlo con éxito aún cuando haya diferentes caminos para lograrlo.

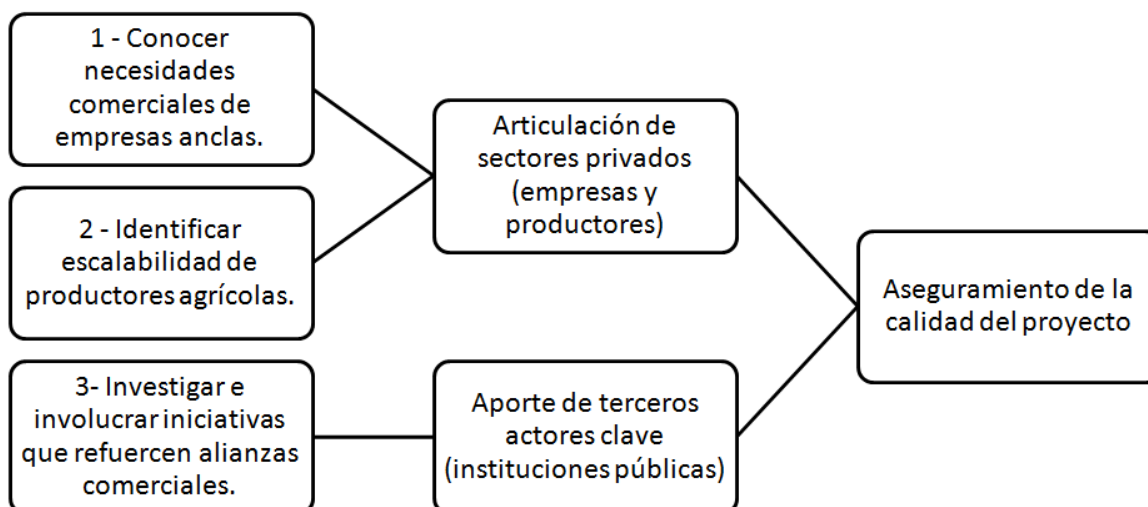
##### **4.4.1. Planificar la gestión de la calidad**

Es el proceo de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos (*PMI*, 2013, p. 227).

El proyecto presentado si bien busca alcanzar resultados cuantitativos en cuanto al aumento de volúmenes de productos agrícolas comercializados entre proveedores rurales y empresas anclas, también busca resultados cualitativos.

Dichos resultados cualitativos son quizá los primeros que asegurarán el éxito de las alianzas comerciales que se buscan generar entre empresas y agricultores.

El siguiente esquema muestra el camino que debería seguirse para lograr calidad y sostenibilidad en las alianzas comerciales que se generen: En primer lugar, se debe conocer las necesidades comerciales con que cuentan las empresas ancla que estarían participando en la iniciativa, ya que según sea su rubro así se buscarán a los productores agrícolas que también formarán parte de la iniciativa. Es altamente recomendable buscar aliados, por lo general instituciones públicas que garanticen que den un aporte valioso a la vinculación comercial entre los sectores privados y productivos; además de servir de actores arbitrarios también pueden acercar más al éxito y calidad del proyecto.



**Figura 10: Elementos que aseguran la calidad del proyecto (Fuente: elaboración propia).**

Cada uno de los entregables del proyecto contará con una frecuencia semanal y quincenal de revisión, para identificar el nivel de cumplimiento y la garantía en el aseguramiento del mismo. Dicha revisión contará con el siguiente formato como se muestra en el cuadro 12:

**Cuadro 12: Línea base de la calidad del proyecto (Fuente: elaboración propia)**

Identificador EDT	Actividad	Criterio de Aceptación	Aseguramiento de la Calidad	Frecuencia de Revisión	Control
1.1	Identificación de necesidades empresariales.	Informe del análisis de resultados	Comprobación de información con las áreas correspondientes	Quincenal	Informe de seguimiento
1.2	Aseguramiento de la asistencia técnica de agricultores	Habilidades técnicas e infraestructuras mejoradas.	Visitas técnicas de verificación y diálogos con agricultores.	Semanal	Informe de seguimiento

Identificador EDT	Actividad	Criterio de Aceptación	Aseguramiento de la Calidad	Frecuencia de Revisión	Control
1.3	Creación de impacto económico y social en las comunidades	Grupos sociales con más ingresos y mejoras en calidad de vida.	Visitas técnicas de verificación y diálogos con grupos sociales vulnerables de las comunidades	Semanal	Informe de seguimiento, videos y testimonios .

Además, la gestión de la calidad requiere que todos los involucrados en el proyecto conozcan con anticipación las métricas con que se evaluarán las actividades del proyecto, así como el impacto económico y social que este espera causar en las comunidades de agricultores proveedores de empresas ancla. El siguiente cuadro resume las métricas de calidad del proyecto que se espera seguir en el proyecto:

**Cuadro 13: Métricas de calidad del proyecto (Fuente: elaboración propia)**

Actividad	Métrica	Descripción	Resultado Esperado	Responsable
Identificación de necesidades empresariales	Número y descripción de nuevas necesidades identificadas	Listado de nuevas oportunidades de mercado identificadas.	A definir	Project manager
	Porcentaje de participación en el mercado	Qué parte del mercado tiene la empresa según su rubro y producto.	A definir	Project manager
	Número de proveedores agrícolas	Cantidad estimada de productores para cubrir demanda de la empresa.	A definir	Project manager

Actividad	Métrica	Descripción	Resultado Esperado	Responsable
Aseguramiento de la asistencia técnica de agricultores	Listado de mejoras identificadas	Luego de línea base	A definir	Project manager
	Número de posibles cooperantes	Potenciales aliados estratégicos para apoyar a agricultores	A definir	Project manager
	Porcentaje de mejoras superadas	Luego de capacitación técnica y nueva infraestructura	A definir	Project manager
Creación de impacto económico y social en las comunidades	Número de nuevos emprendimientos	Productos o servicios agrícolas	A definir	Project manager
	Número de nuevos empleos	Productos o servicios agrícolas	A definir	Project manager
	Personas de grupos sociales incluidas.	Beneficiarios directos y sus familias.	A definir	Project manager

#### 4.4.2 Realizar el aseguramiento de calidad

Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas (*PMI*, 2013, p. 227).

Para este proyecto en particular, además de las normas nacionales e internacionales que por ley deban cumplir los agricultores y la empresa ancla para

producir y comercializar los productos agrícolas con altos estándares de calidad, y las métricas de calidad que se detallan en el cuadro 12, la empresa ancla, dependiendo de su rubro y su nivel de especialización, podrá ofrecer una transferencia de conocimiento y tecnología a dichos agricultores, para que éstos puedan reforzar sus conocimientos sobre buenas prácticas agrícolas (BPA), entre ellas:

- Manejo integral de plagas.
- Manejo integral de cultivo.
- Manejo adecuado de residuos y desechos de recipientes de agroquímicos.
- Monitoreo de riesgos microbiológicos y riesgos químicos.
- Buen mantenimiento y calibración de maquinaria agrícola.

Estos y otros temas agrícolas de interés para ambas partes garantizarán que los productores agrícolas ofrezcan no solo la cantidad sino también la calidad que busca el mercado formal al cual esté ingresando. Además, se sugiere crear una plantilla de aseguramiento de la calidad, con el fin de analizar la calidad en el diagnóstico, el diseño y la implementación propuestos en el proyecto por cualquier de las partes involucradas.

Por otro lado, se recomienda realizar auditorías de calidad con instituciones externas para confirmar si las actividades del proyecto se ejecutan de acuerdo a lo planeado.

#### **4.4.3 Controlar la calidad**

Es el proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios (*PMI*, 2013, p. 227).

Para controlar la calidad del proyecto de asistencia técnica y vinculación comercial entre el sector privado y proveedores agrícolas rurales se recomienda:

- Primeramente, realizar una evaluación detallada de cada una de las etapas del proyecto para conocer si cumplen con los estándares solicitados desde el principio por las normas y por las empresas ancla.

- En segundo lugar, todas las solicitudes de cambio que se hayan presentado deberán ser aprobadas y deben revisarse para comprobar que se esté cumpliendo toda la información.
- Por último, todos los resultados de las mediciones de control de calidad deben ser documentados por el project manager con base en el formato establecido previamente.

#### **4.5. Plan de gestión del recurso humano**

La gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto (*PMI*, 2013, p. 255).

La dirección del proyecto sugerido requiere únicamente a un project manager y su respectivo asistente, quienes se encargarán de orquestar a los demás involucrados, internos y externos de la empresa ancla, que es desde donde se manejará el proyecto.

Claro que el proyecto requiere del apoyo de muchas personas que forman parte de la empresa ancla, pero estas se dedicarán a sus responsabilidades diarias y eventualmente participarán en las actividades del proyecto, por ejemplo en la transferencia de conocimiento que el equipo técnico de la empresa hará al equipo técnico de los agricultores. Por lo general esta actividad no llevará muchas horas-hombre, si no más bien, requerirá que el project manager y su asistente coordinen lo correspondiente.

##### **4.5.1. Planificar la gestión de los recursos humanos**

Es el proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión del personal (*PMI*, 2013, p. 255).

El project manager que sea seleccionado es alguien que debe tener al menos siete años de experiencia y capacidad profesional para poder liderar principalmente cuatro grandes retos:

Identificar las necesidades comerciales con que cuente el negocio en temas agrícolas. Con ello se busca que la persona a cargo del proyecto no solo conozca a la empresa ancla sino también al rubro al que se dedica, ya sea comercial (como un supermercado) o productivo (como una fábrica), ambos rubros necesitan insumos y materia prima procedente de productos agrícolas.

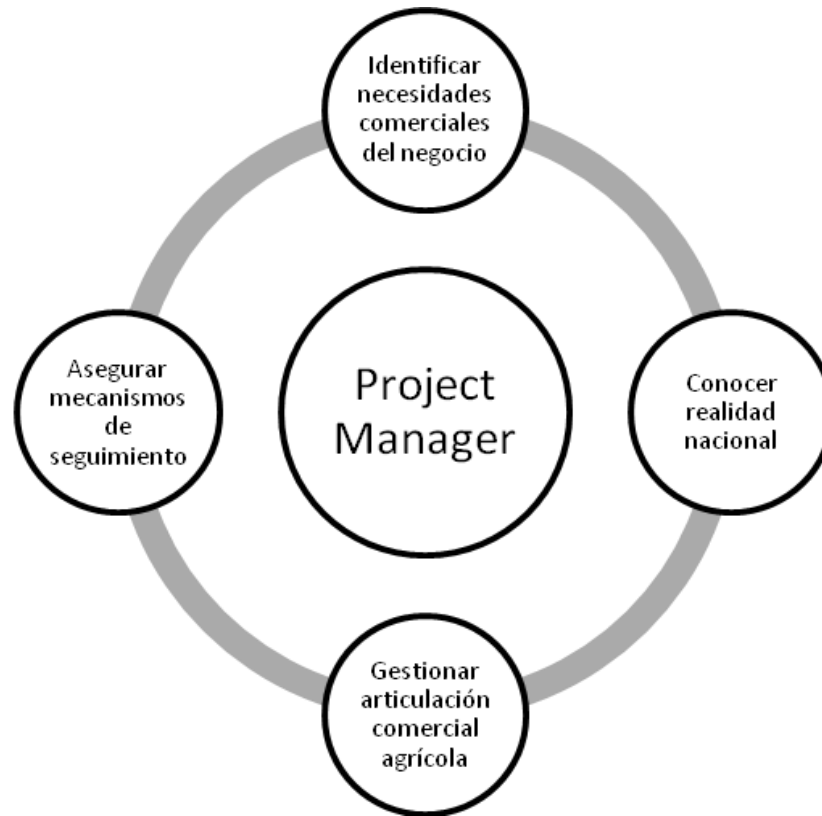
Conocer la realidad agrícola nacional. Es necesario conocer datos históricos y actores que han incidido en la agricultura nacional para tomar decisiones significativas en los negocios con productores rurales. Con esa información se puede incluso estimar proyecciones que demuestren ventaja o desventaja para formalizar relaciones comerciales con productores agrícolas.

El tercer punto está relacionado con el anterior, y es que es necesario que el project manager sea capaz de articular las demandas agrícolas de la empresa ancla para la cual labora con las ofertar de los productores con los cuales está dispuesto a comercializar, convirtiendo esta alianza en relaciones ganar-ganar en donde además de adquirir más y mejores productos se pueda aportar al crecimiento económico y social de las comunidades de los productos agrícolas involucrados.

Por lo general, todo proyecto tiene un inicio y un fin programado, pero entre una etapa y la otra es necesario dejar identificado quién o qué mecanismos se encargará de darle seguimiento al proyecto. En esta etapa es importante que el encargado del proyecto haya recolectado la mayor información relevante posible que le permita dejarla incluso por escrito para que los resultados del proyecto sigan generando impacto incluso una vez éste haya finalizado. Es responsabilidad del project manager establecer todos esos mecanismos.

La siguiente imagen resume las principales actividades que debe realizar y competencias con que debe contar la persona que ejecutará el proyecto, mismas que serán usadas como criterios para evaluar su desempeño y el alcance y logro de los hitos del proyecto.





**Figura 11: Actividades del project manager (Fuente: elaboración propia).**

#### **4.5.2. Adquirir el equipo del proyecto**

El proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto (*PMI*, 2013, p. 255).

Es altamente recomendable que el project manager sea una persona que conozca de primera mano el giro y las actividades de la empresa ancla, e incluso de ser posible que haya laborado en ella, ya que debe estar personal y profesionalmente relacionado con las partes clave que forman parte del proyecto. Las unidades de compras, ventas, responsabilidad social y el consejo ejecutivo deben de depositar la confianza en esta persona para que pueda relacionarse externamente con los grupos de agricultores, sus comunidades vecinas e instituciones públicas que eventualmente estarán en contacto con el proyecto.

La persona que asista al project manager también debe tener altos conocimientos sobre la empresa ancla, para poder tener la capacidad de acercarse a las personas clave y trabajar en perfecta sintonía con su superior.

#### **4.5.3. Desarrollar el equipo del proyecto**

El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto (*PMI*, 2013, p. 255).

Ambos, el project manager como su asistente, por la naturaleza de su trabajo deben permanecer en constante relación con terceras partes del proyecto, desde los beneficiados indirectos hasta con instituciones o cooperantes externos.

Cada uno de esos grupos requiere no solo de un específico nivel de conocimiento para dialogar y obtener resultados positivos, sino también para el propio hecho de hacerlo, el cual requiere de una destreza y habilidad que necesita ser desarrollada o reforzada para hacer negocios.

#### **4.5.4. Dirigir el equipo del proyecto**

El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto (*PMI*, 2013, p. 255). El presente cuadro detalla las responsabilidades de ambos, el project manager y su asistente, así como la medición de su desempeño.

**Cuadro 14: Matriz de roles y responsabilidades del personal involucrado  
(Fuente: elaboración propia)**

Actividad / Rol	Ejecuta (E), Participa (P), Coordina (C), Revisa (R), Aprueba (A), Apoya (AP), Monitorea (M)			
	Junta Directiva	Project Manager	Asistente	Técnicos
<b>DIAGNOSTICO</b>				
Diseño y aplicación de herramientas	A			
Tabulación de la información			E	
Análisis de Resultados		C	E	
Elaboración Informe	A	E	AP	
<b>DISEÑO</b>				
Diseño de procesos sujetos a actualización y mejora	A	E	AP	
Elaboración de Diagramas de Flujo de los procesos actualizados	A	C	E	AP
Elaboración de la matriz de roles y responsabilidades	A	E		
Elaboración de plantillas y documentación soporte de los procesos actualizados	A	E		
<b>IMPLEMENTACION</b>				
Aplicación de las pruebas piloto de los procesos actualizados y sus plantillas	A	C	E	
Capacitación del personal ejecutor del proyecto	A			P
Socialización de los procesos actualizados y plantillas con los usuarios del sistema		E	AP	
Implementación definitiva		E	AP	

## **4.6 Plan de gestión de las comunicaciones**

Planificar la gestión de las comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles (*PMI*, 2013, p. 287).

En este proyecto que promueve la asistencia técnica y la vinculación comercial entre el sector privado y proveedores agrícolas rurales, las comunicaciones fluyen en dos grandes canales: internamente, entre las diferentes áreas de las empresas ancla que debe compartir información de todo tipo; y externamente, entre la dicha empresa y sus proveedores agrícolas rurales que estarán participando de esta especial vinculación comercial.

Por otro lado, se recomienda promover entre otros actores los avances y los impactos económicos y sociales una vez estos hayan sido alcanzados, porque así se muestran experiencias, lecciones aprendidas y casos de éxito valiosos.

### **4.6.1. Planificar la gestión de las comunicaciones**

Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles (*PMI*, 2013, p. 287).

Considerando que una empresa ancla lidera las actividades de comunicación que se sugieren para ejecutar el Plan de Gestión para el Desarrollo de un Proyecto de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales, estas son:

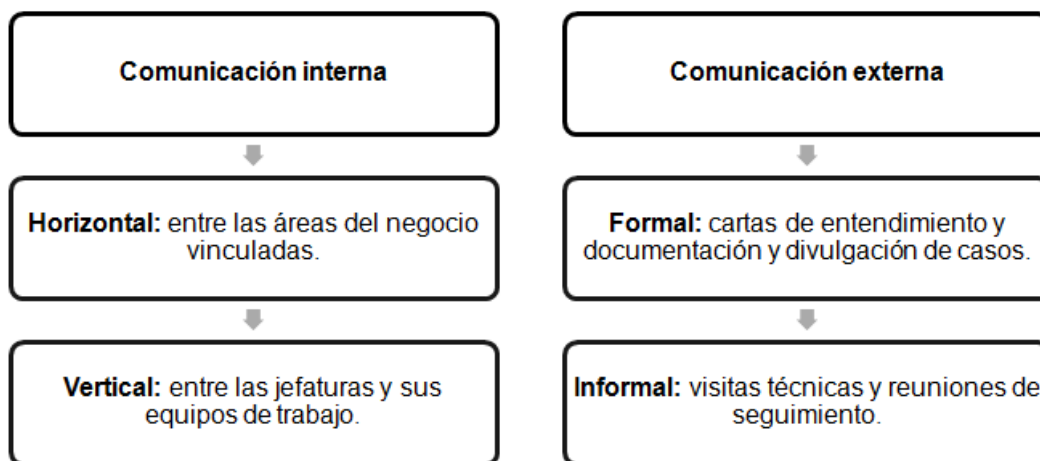
Comunicación interna: es horizontal cuando las diferentes áreas del negocio (producción, comunicaciones, ventas y compras) se relacionan entre ellas para tomar las mejores decisiones que incidan en el éxito del proyecto. Los representantes de todas esas áreas reportan directamente al Project Manager quien es el encargado de organizar y orquestar a las partes internas. La comunicación interna también es vertical cuando los jefes se comunican con sus

equipos de trabajo para asignar responsabilidades y para ofrecer informes. Se sugiere que dichos equipos de trabajo, por ser la cara del negocio hacia afuera, sean capacitados y dotados de toda la información que sea necesaria para que conozcan de primera mano de qué trata el proyecto y lo que se busca con sus objetivos; ellos también son los que están en contacto directo con los agricultores locales y los que les harán visitas técnicas para que formen parte de esa vinculación comercial.

**Comunicación externa:** es la que ejecutan los representantes de la empresa cuando se relacionan, en gran parte, con los grupos involucrados (productores agrícolas e instituciones públicas) que son los actores de los negocios agrícolas; pero también lo que se transmite hacia afuera como la documentación y exposición de casos de éxito. La comunicación externa es formal e informal.

Es formal cuando se extienden cartas de compromiso o memorándums de entendimiento entre las partes que forman parte del proyecto y cuando éste se comunica a través de documentales, plataformas virtuales o medios de comunicación tradicionales.

Es informal a través de visitas técnicas y reuniones que se traducen en un fortalecimiento no solo de la mera relación comercial sino que también demuestran el compromiso de la empresa ancla con el desarrollo económico y social de las comunidades de los productores agrícolas con quienes se establecen las alianzas.



**Figura 12: Dimensiones de la comunicación para el proyecto (Fuente: elaboración propia)**

La figura anterior resume las dimensiones de comunicaciones que sugieren ejecutar para el proyecto propuesto:

#### **4.6.2. Gestionar las comunicaciones**

El proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de comunicaciones (*PMI*, 2013, p. 287).

El ciclo de la comunicación que se sugiere para este proyecto consiste en 5 grandes etapas:

Informar y consultar a las áreas del negocio involucradas y a sus equipos de trabajo sobre el proyecto.

Por una parte, esta etapa consiste en informar a los jefes y tomadores de decisiones sobre la decisión estratégica de la empresa ancla de involucrar a productores agrícolas locales dentro de su cadena de valor, cuáles son los beneficios económicos y sociales al hacerlo y qué se espera sea su aporte dependiendo del área de negocio que representen. De igual manera, se debe hacer llegar el mensaje a los equipos de trabajo que estarán en contacto con todas las partes interesadas, ya que ellos serán los responsables de dar la cara frente a los demás *stakeholders* (o grupos de interés) del proyecto. Este equipo debe estar informado y sabedor de todo lo que involucra el proyecto, es labor del project manager asegurar que esa comunicación también fluya entre ellos a través de reuniones internas que sean periódicas.

Involucrarse con los productores agrícolas locales a través de reuniones y visitas técnicas.

Aun cuando haya o no existido una relación meramente comercial entre las empresas anclas y sus proveedores agrícolas no es suficiente quedarse con ella. Se recomienda programar visitas técnicas para conocer de primera mano las necesidades y potencialidades con que cuentan los grupos de productores para crecer en sus negocios agrícolas e incorporarse al mercado formal a través de las empresas ancla. Para ello, el project manager debe agendar con ellos reuniones

periódicas que incluyan también a un equipo representativo de la empresa ancla para que, además de llegar a acuerdos comerciales, sea posible entablar una relación de confianza que permitan identificar puntos de mejora económica y social para las comunidades de los productores agrícola y así apoyar al desarrollo sostenible de éstas.

Articular demandas comerciales de la empresa ancla con las ofertas agrícolas de los productores.

Esta etapa suele ser de mucho intercambio de información comercial y financiera entre las empresas ancla y sus proveedores agrícolas, pero se recomienda considerar los diálogos y la comunicación informal entre las partes para identificar en qué se puede mejorar. En esta etapa se sugiere que el Project Manager aplique criterios de evaluación de calidad (ver la figura 6) visitando y consultando a los diferentes actores involucrados en el proyecto. En función de la información recolectada por él se podrá considerar hacer mejoras o mantener las estrategias de vinculación comercial entre las empresas ancla y los proveedores agrícolas.

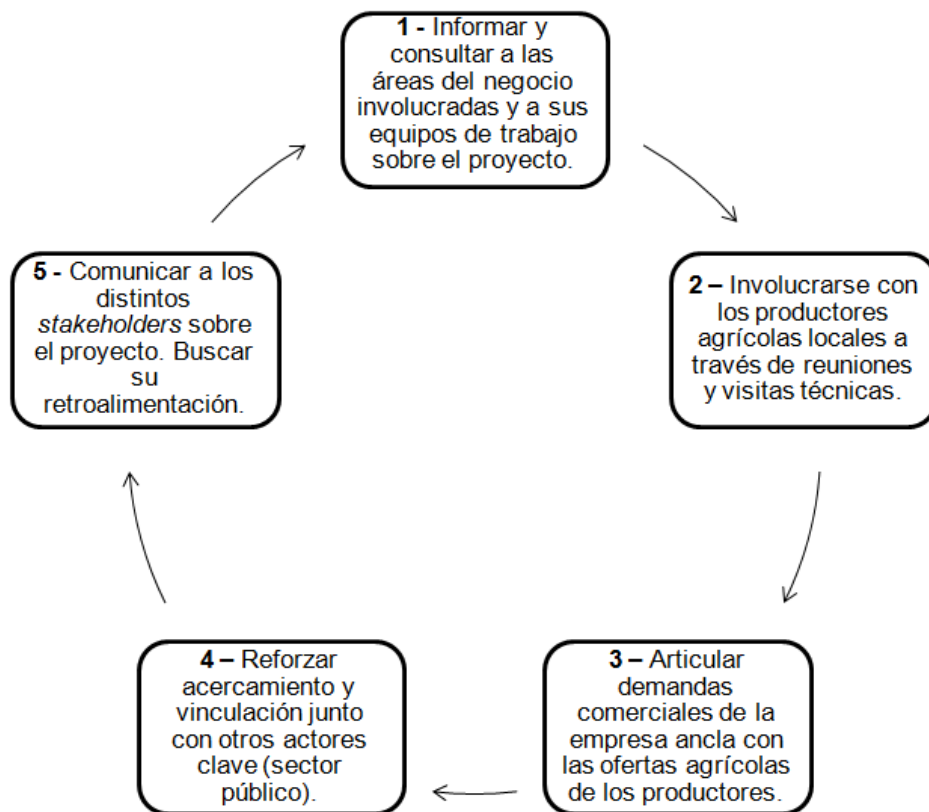
Reforzar acercamiento y vinculación junto con otros actores clave (sector público). Es responsabilidad del Project Manager acercarse y reforzar o crear lazos de comunicación con instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura, entre otras, para informarle sobre el proyecto y el rol que juega cada actor, y también para invitarle, si es posible, a formar parte de él. Con la comunicación, el intercambio de información y el involucramiento de actores clave adicionales se puede generar beneficios tanto para las empresas ancla pero sobre todo para las comunidades de productores agrícolas que son de interés tanto de las empresas, del Estado y de los proveedores mismos.

Comunicar a los distintos *stakeholders* sobre el proyecto. Buscar su retroalimentación.

Como última etapa de la comunicación, se recomienda transmitir y comunicar el mensaje a todos los *stakeholders* del proyecto a través de los medios que se estime conveniente. El Project Manager debe promover al interior de la empresa ancla los medios, formales e informales, para llegar a los involucrados y buscar, sobre todo, su retroalimentación, de esta forma se puede mejorar la vinculación

comercial y convertirla en más sostenible. Por otro lado, los agricultores involucrados también deben ser informados y escuchados para continuar realizando una relación efectiva para ambas partes. Por último, todos los demás interesados deben ser notificados de las oportunidades y de los retos identificados y superados a lo largo del proyecto. Es deber del project manager documentar y comunicar los casos prácticos que sean considerado de éxito para que se demuestre el valor económico y social que se crea al vincular comercialmente a comunidades y proveedores agrícolas en su cadena de valor.

La siguiente figura resume las 5 etapas que debe tener en cuenta el project manager para comunicar a los stakerholders del proyecto de manera que se logre su objetivo.



**Figura 13: Ciclo de la comunicación para el proyecto sugerido (Fuente: elaboración propia)**

Luego de tener identificado el ciclo de la comunicación, el project manager siempre debe contar como base con la siguiente matriz de comunicación para



transmitir los mensajes correctos, a los involucrados correctos, en el momento correcto, tal como se describe a continuación:

**Cuadro 15: Matriz de comunicaciones (Fuente: elaboración propia)**

<b>Información</b>	Indicación del proyecto	Lista de interesados	Planificación del proyecto	Avances del proyecto	Cierre del proyecto
<b>Contenido</b>	Descripción y los objetivos principales del proyecto.	Datos de los principales involucrados así como su experiencia previa.	Detalles generales de las principales actividades del proyecto	Retos, resultados y principales hitos alcanzados	Impactos económicos y sociales, así como los hitos alcanzados
<b>Formato</b>	EDT	Identificación de grupos de interés.	Plan del proyecto.	Cronograma actualizado	Cronograma finalizado
<b>Nivel de detalle</b>	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto
<b>Responsable de comunicar</b>	Project manager	Project manager	Project manager	Project manager	Project manager
<b>Grupo receptor</b>	Cabezas de los interesados	Patrocinador	Patrocinador	Cabezas de los interesados	Cabezas de los interesados
<b>Metodología</b>	Documento digital.	Documento digital.	Documento digital	Documento digital	Documento digital
<b>Frecuencia</b>	Una vez (al inicio).	Mensual	Una vez (al inicio).	Mensual	Una vez (al final)

#### **4.6.3. Controlar las comunicaciones**

El proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto (*PMI*, 2013, p. 287).

Internamente, el tanto el project manager como su asistente se encargarán de solicitar la información a las unidades del negocio que están directamente relacionados con los proveedores agrícolas, entiéndase los representantes de compras, de responsabilidad social y de la misma unidad de comunicaciones de la empresa ancla.

Entre ellos, se debe recolectar la siguiente información:

- Cantidad de productos comercializados (Lbs./ Sacos / Botellas / Unidades).
- Valor comercial de los productos tranzados (US\$).
- Número de productores agrícolas involucrados.
- Número de mujeres y jóvenes beneficiados por la alianza comercial.
- Número (estimado) de beneficiados indirectos de las alianza comercial.

La información anterior deberá ser recolectada semestral o anualmente, según la cosecha o periodicidad del producto agrícola comercializado, con el objetivo de comparar los resultados con el período de tiempo anterior y poder demostrar los avances y los impacto económicos y sociales alcanzados a lo largo de la ejecución del proyecto.

#### **4.7. Plan de gestión de los riesgos**

Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto (*PMI*, 2013, p. 309).

Debido a que en todo proyecto propuesto se habla de amenazas (negativas) y oportunidades (positivas), el project manager debe siempre considerar que los factores externos pueden evitarse o provecharse según convenga, siempre con la intención de beneficiar a los objetivos del proyecto.

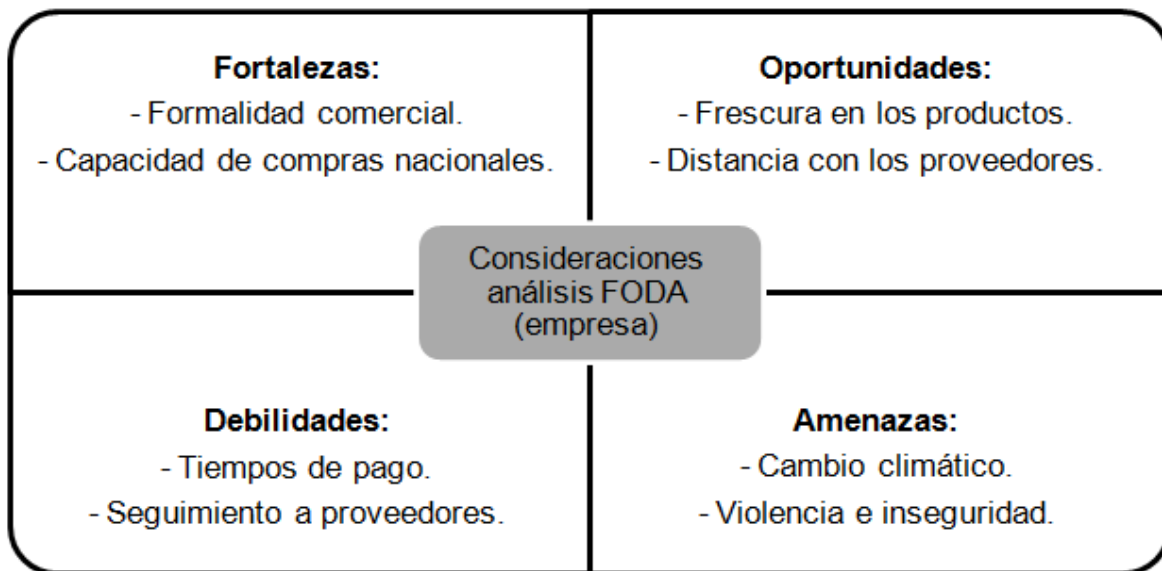
A continuación se detalla cómo se identificarn riesgos para la alianza comercial entre empresas ancla y productores agrícolas, cuál es su impacto cualitativo y cuantitativo, así como las respuestas y el control para actuar ante ellos.

#### 4.7.1. Identificar los riesgos

Es el proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características (PMI, 2013, p. 309).

Para identificar los riesgos del proyecto en cuestión se recomienda altamente desarrollar un análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del proyecto, a través de una o varias sesiones que deberán ser lideradas por el project manager entre todos los grupos de interés del proyecto, tanto internos como externos a la empresa ancla, esto es: gerentes y técnicos de las unidades del negocio que están relacionados con el proyecto; así como productores agrícolas y representantes de las comunidades rurales en donde se encuentren.

El siguiente cuadro muestra los temas que se deben considerar desde el punto de vista de la empresa ancla para identificar los posibles riesgos del proyecto. Para tal efecto, se evaluarán únicamente las debilidades y amenazas.



**Figura 14: Temas a considerar para identificar posibles riesgos del proyecto para la empresa (Fuente: elaboración propia)**

Como se muestra en la imagen, las debilidades de la empresa que pueden ser un riesgo para el proyecto son:

Los tiempos de pago que tienen hacia sus proveedores; el cual puede ser de hasta un máximo de 160 días, lo que no solo desincentiva a muchos de ellos a querer formar parte de su cadena de valor, sino que también afecta los ingresos de los agricultores involucrados, sus familias y comunidades.

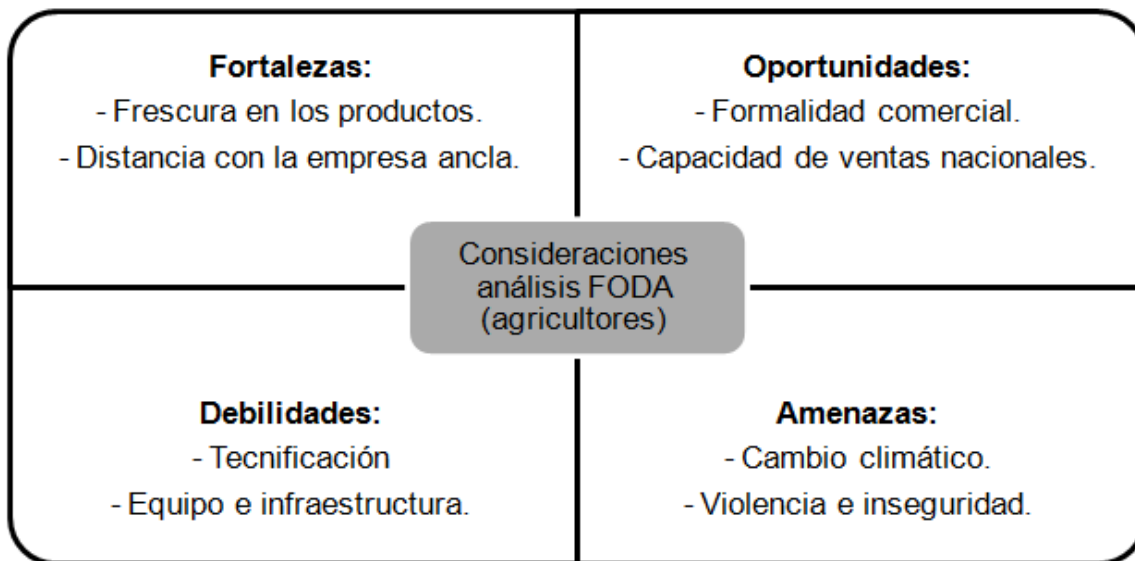
El seguimiento a proveedores; ya que las empresas ancla por lo general tienen muchos pequeños y medianos proveedores, no solo agrícolas, y se convierte en un reto manejar relaciones con ellos, lo que puede atrasar las relaciones comerciales y sociales con ellos.

Las principales amenazas a las que las empresas ancla se pueden enfrentar, y por lo tanto formar parte de sus riesgos, son:

El cambio climático; debido a que la materia prima que se está solicitando depende en gran medida de las condiciones de un clima variable en cuanto a que son agrícolas.

Violencia e inseguridad; ya que en los países latinoamericanos es alarmante el nivel de inseguridad en algunas comunidades, en especial las rurales, este tipo de alianzas comerciales a favor del desarrollo sostenible de estas comunidades suele ser un riesgo bastante alto para las empresas.

Por el otro lado, los grupos de productores agrícolas también tienen que identificar los posibles riesgos que pongan en peligro el presente proyecto. Según el análisis FODA que se recomienda hacer, las debilidades y amenazas para los productores agrícolas (ambas parte de los riesgos del proyecto) se detallan en la siguiente imagen:



**Figura 15: Temas a considerar para identificar posibles riesgos del proyecto para los agricultores (Fuente: elaboración propia)**

Como se muestra en la imagen, las principales debilidades de los productores agrícolas involucrados en el proyecto son:

El nivel de tecnificación de los agricultores puede estar por debajo de los estándares mínimos que puede llegar a solicitar la empresa ancla para garantizar su incorporación e incluso permanencia dentro del grupo de proveedores agrícolas de las mismas.

El equipo y la infraestructura con que cuentan los agricultores, no solo puede estar debajo de los estándares que solicitan las empresas, sino también lo que piden las leyes locales para poder comercializar sus productos en el mercado formal.

Al igual que para las empresas, e incluso a un nivel superior de riesgo, las principales amenazas a las que los productores agrícolas se pueden enfrentar en el siguiente proyecto son:

El cambio climático; debido a que la materia prima que se está produciendo para comercializar depende en gran medida de las condiciones de un clima variable en cuanto a que son agrícolas.

Violencia e inseguridad; ya que en los países latinoamericanos es alarmante el nivel de inseguridad en algunas comunidades, en especial las rurales, este tipo de alianzas comerciales a favor del desarrollo sostenible de estas comunidades suele

ser un riesgo bastante alto para los mismos agricultores a quienes se les puede dificultar acceder a mercados formales.

En resumen, los principales riesgos del presente proyecto que busca ser un plan de gestión para el desarrollo de un proyecto de asistencia técnica y vinculación comercial entre el sector privado y proveedores agrícolas rurales de El Salvador son:

Las dificultades técnicas, económicas y de infraestructura con que tradicionalmente cuentan los grupos de agricultores para ingresar de manera formal y competitiva a los mercados locales.

Los índices de violencia y delincuencia que suelen tener muchas zonas rurales en El Salvador; así como la falta de mano de obra de algunas de estas localidades a causa de la migración a las ciudades y al extranjero.

Las amenazas a la producción agrícola y ganadera por factores relacionados al cambio climático, tales como las sequías, las inundaciones e incluso algunas plagas.

#### **4.7.2. Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos**

Es el proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos (*PMI*, 2013, p. 309).

Para priorizar los riesgos cualitativa y cuantitativamente es necesario identificar y combinar su probabilidad de ocurrencia y posibles impactos. Se recomienda que el project manager haga entrevistas y reuniones con los interesados del proyecto, así como a expertos externos, para determinar cuáles son los posibles riesgos que ellos identifican. En base a esa información, y a su propio juicio, el project manager pondera dos categorías: la probabilidad de que suceda y el posible impacto que puede generar al proyecto un riesgo específico. En base a eso, el project manager debe hacer una tabla como el cuadro 16; en donde, a manera de ejemplo, se identifica la relación probabilidad-impacto, en donde las casillas que tienen valores más altos representan aquellos riesgos a los que el project manager debería dedicarle más atención.

**Cuadro 16: Ejemplo de matriz de probabilidad e impacto (Fuente: elaboración propia)**

Elementos de evaluación	Magnitud de impacto	Principales riesgos probables					
		Económicos		Sociales		Ambientales	
		Competencia	Tecnificación	Delincuencia	Migración	Inundaciones	Sequías
		2	4	4	2	5	4
Costo	5	10	20	20	10	25	20
Tiempo	3	6	12	12	6	15	12
Alcance	3	6	12	12	6	15	12
Calidad	3	6	12	12	6	15	12

Para el cuadro 16, las calificaciones de los riesgos que oscilan entre 1 y 8 tienen una relación probabilidad x impacto baja; entre 9 y 16, media; y entre 17 y 25 alta. Los valores ayudan a definir el nivel de urgencia con que el project manager debe actuar para dar respuesta a ellas: entre más gris el cuadro, más prioridad de acción y estrategias de respuestas agresivas se necesitan para solventar el riesgo. A través de visitas técnicas y contacto permanente con los representantes de los grupos de agricultores, las empresas ancla, a través del project manager, deberán completar información valiosa que ayude a documentar la intervención que el proyecto ha tenido en el crecimiento económico y social de los intervenidos.

Tanto las empresas ancla como los proveedores agrícolas coinciden en que los principales riesgos son ambientales (inundaciones y sequías), económicos y sociales (baja tecnificación y delincuencia). Con mucha más razón se confirma la necesidad de implementar un modelo de negocio que sea verdaderamente inclusivo para promover el desarrollo sostenible de las comunidades agrícolas intervenidas.

Por lo tanto, los planes de respuesta para los principales riesgos del proyecto son: Para hacer frente a los fenómenos extremos del cambio climático como las inundaciones y las sequías, se recomienda que los tanto las empresas faciliten conocimiento técnico y especialista a los productores agrícolas que puedan necesitar de esta información para hacer frente de manera resiliente a dichos fenómenos. La empresa podría garantizar un compromiso, por ejemplo mantener

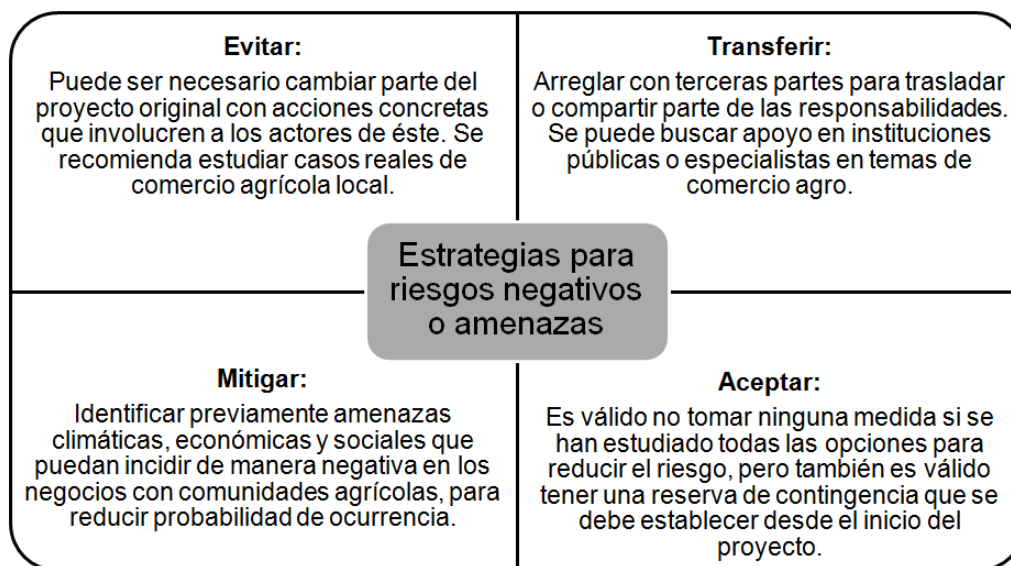
los precios con los que el agricultor vende sus productos, aun cuando en el resto del mercado estos hayan fluctuado por condiciones climáticas.

Para enfrentarse a los riesgos económicos, como lo es la falta de tecnificación e infraestructura necesaria para los productores agrícolas, las empresas intenvendrán a través de sus contactos empresariales e institucionales, nacionales o extranjeros, para facilitarle fondos o préstamos que les permita iniciar la escalabilidad de sus producciones agrícolas y obtener el retorno de la inversión.

En relación a los riesgos de delincuencia, las empresas y, sobre todo, los líderes de los productores agrícolas contactarán a instituciones públicas, privadas, e incluso organizaciones no gubernamentales, para que faciliten el diálogo y las sociales favorables para la ejecución de un proyecto de generación de impacto económico y social en las comunidades que tengan índices de inseguridad.

#### 4.7.3. Planificar la respuesta a los riesgos

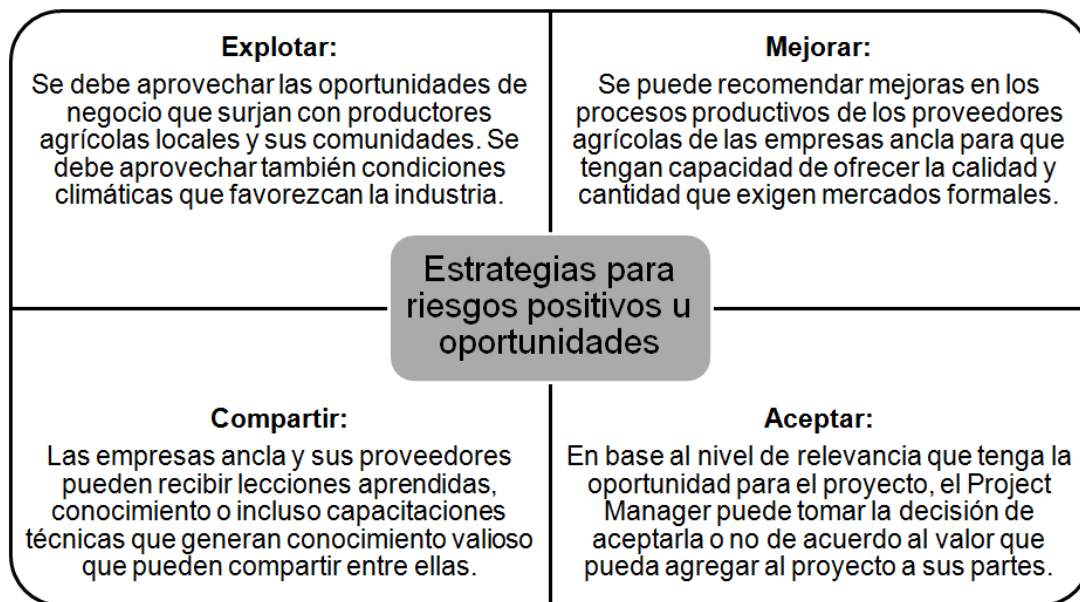
Es el proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto (PMI, 2013, p. 309). La siguiente figura muestra las acciones que se recomienda al project manager considerar para controlar los posibles riesgos negativos que puedan afectar al proyecto.



**Figura 16: Estrategias para riesgos negativos o amenazas del proyecto**  
(Fuente: elaboración propia)



Sin embargo, los proyectos también pueden verse rodeados de oportunidades que generen valor o refuercen sus objetivos originales. En la siguiente figura se detallan las decisiones que el Project Manager puede considerar para aprovechar oportunidades en su proyecto de vinculación comercial de grupos de agricultores y sus comunidades dentro de su cadena de valor.



**Figura 17: Estrategias para riesgos positivos u oportunidades del proyecto (Fuente: elaboración propia)**

Lo más valioso de esta información es que el project manager pueda anticiparse a posibles escenarios (positivos o negativos) y pueda agregar valor tanto a la empresas ancla y también a los grupos de agricultores y sus comunidades rurales. Para el project manager también es valioso poder soportar los otros planes del proyecto, así como el cronograma y la calidad, desde el punto de vista de identificar previamente posibles riesgos y poder tomar acción ante ellos.

#### **4.8. Plan de gestión de adquisiciones**

La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto, también incluye el control de cualquier contrato emitido

por una organización externa que esté adquiriendo entregables del proyecto a la organización ejecutora, así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato (*PMI*, 2013, p. 355).

Esta planificación permitirá al project manager, y en especial a la empresa ancla, poder crear los términos de referencia (TDR) que deberá presentar a todo proveedor agrícola para que forme parte de su cadena de valor y que éste deberá cumplir.

La información que se solicite deberá ser lo más estricta para dar un carácter serio a la relación comercial que se cree en las dos partes, pero también se deberá mostrar la flexibilidad de la empresa para permitir el acceso de grupos sociales de la base de la pirámide a su grupo de proveedores locales.

En los siguientes apartados se detallará el paso a paso que la empresa ancla deberá seguir para involucrar a los productores agrícolas no solo a escala comercial, sino también el acompañamiento que les ofrecerá para dinamizar social y económicamente a dichos productores, sus familias y comunidades.

#### **4.8.1. Planificar la gestión de las adquisiciones**

Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales (*PMI*, 2013, p. 355).

Para gestionar las adquisiciones, quizás una de las planificaciones más completas de este proyecto, se ha diseñado una matriz con 10 criterios de evaluación, los cuales son los estándares mínimos con que debería contar el grupo de productores agrícolas, sin importar el producto que coseche o comercialice, para que cumplan y formen parte del grupo de proveedores de la empresa ancla con interés en aportar al desarrollo sostenible de sus localidades.

El proyecto busca apoyar al productor agrícola para que alcance o refuerce ese mínimo requerido por los 10 criterios de evaluación, ya que una vez cumplidos los agricultores, familias y comunidades tendrán la capacidad de mejorar sus condiciones de vida en términos económicos y sociales.

Los 10 criterios a evaluar son los siguientes:

- **Construcción de los establecimientos:** se refiere a la ubicación geográfica en donde se encuentran las instalaciones de los productores agrícolas, así como su acceso, además del equipo utilizado diariamente. Los subcriterios son: Ubicación; Alrededores; Diseño y construcción; Espacio y distribución interna; Estructuras internas; Superficies de trabajo Equipos, recipientes y utensilios; Ubicación de los Equipos; Material de los equipos, los recipientes y los utensilios; Equipos utilizados para el tratamiento térmico; Equipos utilizados para el control de humedad y otros.
- **Servicios:** Se refiere a todo aquel servicio básico como la electricidad y el agua, necesario para la cosecha y producción, pero también para la disposición final de posibles residuos sólidos. Los subcriterios de evaluación son: Abastecimiento de agua potable; Almacenamiento de agua potable; Tuberías; Calidad y uso de agua; Agua utilizada en el proceso y otros; Reutilización de agua; Desagüe y eliminación de residuos; Instalaciones para limpieza; Servicios de higiene y aseo para el personal; Servicio higiénico previo al ingreso a las áreas de proceso; Lavamanos, recipientes de desinfección y esterilizadores en las áreas de proceso; Calidad del aire y ventilación Iluminación; Instalaciones eléctricas Instalaciones de almacenamiento; Otros servicios.
- **Control de las operaciones:** son todos los procesos necesarios para almacenar la cosecha o la producción, las condiciones de envasado o embolsado y de despacio, y los cuidados químicos que se deben tener. Los subcriterios de evaluación son: Control de las materias primas; Condiciones higiénicas en las operaciones de proceso; Control de tiempo y de la temperatura; Prevención de contaminación cruzada; Controles en procesos específicos; Uso de productos químicos-post cosecha; Almacenamiento; Especificaciones microbiológicas y químicas; Envasado; Programa de calibración; Documentación y Registros; Procedimientos para retirar alimentos.

- **Mantenimiento y saneamiento:** son todas las condiciones mínimas que deben tener los agropecuarios para garantizar la desinfección, limpieza y orden en todas las instalaciones para que no afecte lo recolectado. Las distintas subcategorías de evaluación son: Programa de mantenimiento; Programa de limpieza y desinfección; Productos químicos para la limpieza y desinfección; Programa de Control de Plagas; Productos químicos certificados para el control de plagas; Programa de disposición de residuos sólidos y líquidos; Eficacia de la vigilancia de saneamiento.
- **Higiene personal:** por tratarse de productos agrícolas, todos los trabajadores deben usar la protección necesaria que garantice la no-contaminación y el aseguramiento de la calidad de los alimentos. Las subcategorías que deben ser evaluadas son: Estado de salud; Aseo personal; Comportamiento personal; Personal de mantenimiento; y Visitantes.
- **Transporte:** a la hora de movilizar los sacos, botellas o unidades de productos agrícolas, los proveedores deben contar con el transporte y las logística necesarios para hacerlo. Las subcategorías son: Vehículos autorizados; Diseño y equipamiento; Limpieza y desinfección, reparación y funcionamiento; Disposición de carga; Operaciones de carga y descarga.
- **Información sobre los productos:** cada una de las unidades producidas por los agricultores debe contar con la información que por ley debe llevar todo producto alimenticio. La única subcategoría para este punto es la identificación de los lotes.
- **Capacitación:** todo grupo de agricultores debe contar con un mínimo de horas anuales de capacitación en los temas que sean materiales para ellos. Las capacitaciones técnicas además deben contar con el soporte de terceras instituciones que sean líderes en sus rubros y de ser posible ofrecer la certificación que les compete.
- **Inclusión social:** es uno de los criterios más significativos de este proyecto, ya que los ocho anteriores son los que tradicionalmente son solicitados por las empresas ancla a sus proveedores agrícolas rurales. La

inclusión de personas de la base de la pirámide, y de grupos socialmente vulnerables como los jóvenes y las mujeres son clave para el éxito los negocios hoy en día, sean urbanos o rurales, y sobre todo para el éxito de las comunidades y localidades usualmente marginadas. Para el caso del presente proyecto, y para las empresas ancla, es un criterio indispensable que los proveedores agrícolas con que cuente estén comprometidos para juntos tener una inclusión social positiva en las áreas de intervención.

- **Políticas sociales:** el último criterio, pero no menos importante, busca incidir de forma positiva en políticas públicas que tengan un alcance en las comunidades y en los negocios agrícolas de las áreas de intervención; e incluye iniciativas que aportan al desarrollo sostenible de las personas intervenidas, además de promover negocios sostenibles y competitivos. Los subcriterios son: Respeto y promoción de Derechos Humanos; Política de prevención de violencia; Acercamiento a otras instituciones para temas de interés social.

El siguiente cuadro muestra la matriz con la que se evalúa los 10 criterios previamente descritos. El project manager deberá sugerir la periodicidad en que se hará la evaluación de estos criterios para determinar la mejora de aquellos que lo necesitan.

**Cuadro 17: Matriz de criterios de evaluación de proveedores (Fuente: elaboración propia)**

No.	Criterio	Nivel de aceptación			No aplica	Comentarios
		Bajo	Medio	Alto		
<b>1</b>	<b>CONSTRUCCION DE LOS ESTABLECIMIENTOS</b>					
1.1.	Ubicación					
1.2.	Alrededores					
1.3.	Diseño y construcción					
1.4.	Espacio y distribución interna					
1.5.	Estructuras internas					
1.6.	Superficies de trabajo					
1.7.	Equipos, recipientes y utensilios					
1.8.	Ubicación de los Equipos					
1.9.	Material de los equipos, los recipientes y los utensilios					
1.10.	Equipos utilizados para el tratamiento térmico					
1.11.	Equipos utilizados para el control de humedad y otros					
<b>2</b>	<b>SERVICIOS</b>					
2.1.	Abastecimiento de agua potable					
2.2.	Almacenamiento de agua potable					
2.3.	Tuberías					
2.4.	Calidad y uso de agua					
2.5.	Agua utilizada en el proceso y otros					
2.6.	Reutilización de agua					
2.7.	Desagüe y eliminación de residuos					
2.8.	Instalaciones para limpieza					
2.9.	Servicios de higiene y aseo para el personal					
2.10.	Servicio higiénico previo al ingreso a las áreas de proceso					
2.11.	Lavamanos, recipientes de desinfección y esterilizadores en las áreas de proceso					
2.12.	Calidad del aire y ventilación					
2.13.	Iluminación					
2.14.	Instalaciones eléctricas					
2.15.	Instalaciones de almacenamiento					
2.16.	Otros servicios					
<b>3</b>	<b>CONTROL DE LAS OPERACIONES</b>					
3.1.	Control de las materias primas					
3.2.	Condiciones higiénicas en las operaciones de proceso					
3.3.	Control de tiempo y de la temperatura					
3.4.	Prevención de contaminación cruzada					
3.5.	Controles en procesos específicos					
3.6.	Uso de productos químicos-post cosecha					
3.7.	Almacenamiento					
3.8.	Especificaciones microbiológicas y químicas					
3.9.	Envasado					
3.10.	Programa de calibración					
3.11.	Documentación y Registros					
3.12.	Procedimientos para retirar alimentos					
<b>4</b>	<b>MANTEMIMIENTO Y SANEAMIENTO</b>					
4.1.	Programa de mantenimiento					
4.2.	Programa de limpieza y desinfección					
4.3.	Productos químicos para la limpieza y desinfección					
4.4.	Programa de Control de Plagas					
4.5.	Productos químicos certificados para el control de plagas					
4.6.	Programa de disposición de residuos sólidos y líquidos					
4.7.	Eficacia de la vigilancia de saneamiento					
<b>5</b>	<b>HIGIENE PERSONAL</b>					
5.1.	Estado de salud					
5.2.	Aseo personal					
5.3.	Comportamiento personal					
5.4.	Personal de mantenimiento					
5.5.	Visitantes					
<b>6</b>	<b>TRANSPORTE</b>					
6.1.	Vehículos autorizados					
6.2.	Diseño y equipamiento					
6.3.	Limpieza y desinfección, reparación y funcionamiento					
6.4.	Disposición de carga					
6.5.	Operaciones de carga y descarga					
<b>7</b>	<b>INFORMACION SOBRE LOS PRODUCTOS</b>					
7.1.	Identificación de los lotes					
<b>8</b>	<b>CAPACITACION</b>					
8.1.	Programa de capacitación técnica					
<b>9</b>	<b>INCLUSIÓN SOCIAL</b>					
9.1.	Inclusión laboral o emprendimiento de grupos sociales vulnerables (jóvenes)					
9.2.	Inclusión laboral o emprendimiento de grupos sociales vulnerables (mujeres)					
9.3.	Inclusión laboral o emprendimiento de personas de la base de la pirámide					
<b>10</b>	<b>POLÍTICAS SOCIALES</b>					
10.1.	Respeto y promoción de Derechos Humanos					
10.2.	Política de prevención de violencia					
10.2.	Acercamiento a otras instituciones para temas de interés social					

#### **4.8.2. Efectuar las adquisiciones**

Es el proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles el contrato (*PMI*, 2013, p. 355).

Una vez se hayan distribuido los criterios de evaluación, que deben adecuarse a los términos de referencia, se espera obtener respuesta de los proveedores interesados en ingresar y reforzar su permanencia en el mercado formal.

Las adquisiciones que hacen las empresas anclas (compradoras) a sus proveedores agrícolas locales (vendedores) se convierten en una transacción comercial que, para este proyecto, se convierte en un beneficio no solo económico sino que también social al incluir a grupos sociales de la base de la pirámide dentro de la cadena de valor de empresas y mercados formales.

Las condiciones de selección que se recomienda que una empresa ancla considere para involucrar a proveedores agrícolas locales dentro de su cadena de valor deben ser legales, técnicos y productivos.

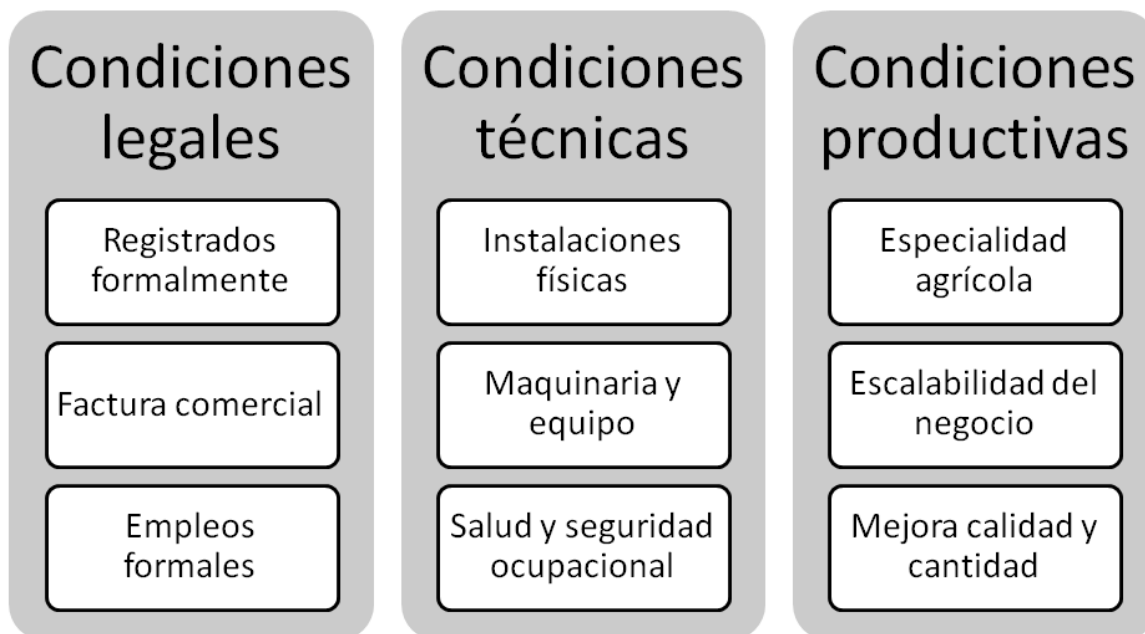
Las condiciones legales se refieren a aquellos que en principio debe cumplir el proveedor agrícola antes de iniciar cualquier tipo de relación comercial con la empresa ancla. Entre dichas condiciones están: ser un negocio, cooperativa o asociación legal y formalmente registrada ante las instituciones competentes, lo cual indica que es capaz de comercializar de forma legal con cualquier cliente; también se solicita que los productores agrícolas tengan la capacidad de ofrecer factura comercial para poder hacer negocios; y contar con empleos formales que garanticen los beneficios mínimos de todo empleo.

Entre las condiciones técnicas se recomienda que la empresa ancla exija a sus proveedores agrícolas que cuenten con instalaciones físicas o arrendadas con la capacidad que cosechar o producir la cantidad y calidad que se requieran; además, contar con la maquinaria y el equipo necesario que garanticen de igual manera ofrecer lo que demanda el mercado formal al cual ellos quieren entrar o permanecer; de igual forma se exige las condiciones de salud y seguridad ocupacional para los empleados que se encuentren laborando en sus instalaciones.

Las condiciones productivas son todas aquellas que están relacionadas con la habilidad que tengan los productores agrícolas para ofrecer con eficiencia y eficacia lo que demanda el mercado forma. Entre ellos están la especialización o la mano de obra calificada, la capacidad de que el negocio pueda crecer o escalar tanto en tamaño como en especialización, y la capacidad de poder ofrecer más y mejor cantidad y calidad para el mercado formal.

Es importante mencionar que tanto las condiciones técnicas como las productivas no deberían ser cuestionables para las partes, pero si en el momento de iniciar los acuerdos aún no están completos estas condiciones, la empresa ancla debería apoyar al proveedor alcanzar dichas observaciones, de hecho, es parte del proyecto apoyar en asistencia técnica para asegurar la vinculación comercial entre ambas partes.

En la siguiente figura se detallan los grupos de condicione. Se recomienda establecer una matriz de evaluación que permita cuantificar e iniciar una línea base que permita comparar en el tiempo el crecimiento y la mejora de los proveedores agrícolas intervenidos en el proyecto.



**Figura 18: Condiciones de selección de proveedores agrícolas locales**  
(Fuente: elaboración propia)



### 4.8.3. Controlar las adquisiciones

Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones según corresponda (*PMI*, 2013, p. 355).

Se recomienda utilizar la matriz de criterios de evaluación de proveedores para evaluar y controlar la mejora de los criterios que todos los proveedores agrícolas deban cumplir.

Cada uno de los criterios y subcriterios de evaluación serán evaluados bajo tres niveles de aceptación por parte de la empresa ancla:

Bajo: cuando el project manager visite personalmente a los proveedores agrícolas y encuentre mejoras significativas que se deban hacer para aumentar la capacidad productiva o comercializadora de los productores. En ese caso, el project manager con su asistente elaboran una lista de tareas sugeridas para sobrepasar esos retos identificados.

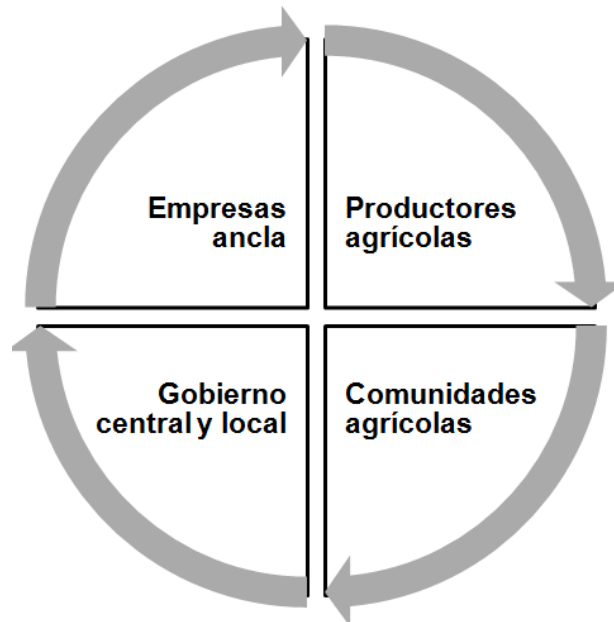
Medio: cuando se pueda ejecutar mejoras a procesos o a cualquier bien tangible, como herramientas o infraestructura, que requiera de tiempo o inversión financiera para solventarlo. Si éste último es el caso, la empresa ancla, a través del project manager deberá recomendar fuentes de financiamiento o cooperación nacional o internacional que tenga la capacidad, y esté dentro de su rubro, el apoyo de productores agrícolas rurales.

Alto: cuando las condiciones que se encontraron fueron óptimas para continuar ejecutando la alianza comercial entre las empresas ancla y los proveedores agrícolas rurales. Si este es el caso, se sugiere los mecanismos para mantener el nivel de aceptación alto, y mejorarlo, de ser posible, bajo el mismo lineamiento del punto anterior: la financiación o capital semilla para procesos y bienes tangibles de productores agrícolas rurales.

#### 4.9. Plan de gestión de los interesados

La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos y organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMBOK, 2013, p. 391).

En la siguiente figura se detallan los principales grupos de interés o *stakeholders* del proyecto. Es importante mencionar que no son todos los posibles interesados, pero sí son los que el proyecto contempla relacionarse para fin de alcanzar los objetivos planteados.



**Figura 19: Principales grupos de interés del proyecto (Fuente: elaboración propia)**

Las empresas ancla son las que inicialmente presentan este tipo de propuesta de proyecto, por ello, tanto su junta directiva, sus mandos medios y sus equipos de trabajo son parte de los públicos de interés del proyecto. Por lo general estas empresas son bastante grandes, por lo que así como se menciona en el punto 4.6

sobre la gestión de las comunicaciones es de aplicarlo: trabajar con comunicación horizontal y vertical de forma efectiva.

**Cuadro 18: Interesados del proyecto (Fuente: elaboración propia)**

<b>Interesado</b>	<b>Grupo</b>	<b>Clasificación / Participación</b>	<b>Interés</b>	<b>Estrategia de gestión</b>
Junta Directiva Empresa Ancla	Empresa ancla	Interno / Líder	Crecimiento empresarial rentable, sostenible y responsable.	Informar. Consultar. Dialogar.
Gerente de Abastecimiento	Empresa ancla	Interno / Líder	Adquirir la mayor cantidad fresca y cantidad en los productos agrícolas.	Informar. Consultar. Dialogar. Empoderar.
Gerente de Comunicaciones	Empresa ancla	Interno / Líder	Transmitir el significado ganar-ganar del negocio inclusivo.	Informar. Consultar. Dialogar. Empoderar.
Gerente de Responsabilidad Social	Empresa ancla	Interno / Líder	Compromiso por el crecimiento socio-económico de las comunidades.	Informar. Consultar. Dialogar. Empoderar.
Project Manager	Empresa ancla	Interno / Líder	Dirigir el proyecto de la forma en que fue planeado ofreciendo valor.	Informar. Consultar. Dialogar. Empoderar.
Junta Directiva de productores agrícolas	Productores agrícolas	Interno / Líder	Ingresar y permanecer en el mercado formal de manera competitiva e inclusiva.	Informar. Consultar. Dialogar.

<b>Interesado</b>	<b>Grupo</b>	<b>Clasificación / Participación</b>	<b>Interés</b>	<b>Estrategia de gestión</b>
Trabajadores agrícolas	Productores agrícolas	Interno / Partidario	Estabilidad financiera en sus familias. Desarrollo de emprendimientos.	Informar. Dialogar. Empoderar.
Representantes comunidades rurales	Comunidades agrícolas	Externo / Partidario	Inclusión social y desarrollo económico de personas de la base de la pirámide.	Informar. Dialogar.
Alcalde municipal de área	Gobierno local	Externo / Partidario	Crecimiento socio-económico de las comunidades agrícolas intervenidas.	Informar. Dialogar.
Ministro de Agricultura	Gobierno central	Externo / Partidario	Promover alianzas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Informar. Dialogar.

En base al listado anterior de los principales interesados del proyecto, el project manager debe agruparles en distintos escenarios posibles para establecer reuniones con ellos y para enlazarlos cuando deba hacerse.

Desde el inicio del proyecto convocará a los principales representantes de los grupos de interés del proyecto; es decir de la empresa ancla, los productores agrícolas, las comunidades intervenidas e instituciones públicas.

La columna “Estrategia de gestión” del cuadro 17, indica que a lo largo de la vida del proyecto se sugiere que el project manager, mantenga informados, consulte,

dialogue e incluso empodere a los distintos interesados del proyecto, de la forma más personalizada posible, como parte del plan de comunicaciones, pero también de control del mismo.

**Informar**, porque a todo grupo de interés se debe llegar por uno u otro medio para notificar cuáles son los avances, los retrasos y los éxitos o hitos alcanzados en el proyecto.

**Consultar**, porque todos los stakeholders tienen información valiosa y puntos de vista válidos que agregan valor al proyecto, en especial si es de impacto económico pero también social como éste.

**Dialogar**, porque no siempre todos estarán de acuerdo en las decisiones o acuerdos a los que se llegue, pero tienen la capacidad para escuchar otras opiniones y reconocer que todas las opiniones suman.

**Empoderar**, porque hay unos grupos, como los agricultores, que necesitan crear o reforzar habilidades de administración; así como empresarios y ejecutivos que deben de aprender conceptos y buenas prácticas agrícolas.

## CONCLUSIONES

Desarrollar un plan de gestión del cronograma y de costos del proyecto podrá garantizar que se midan en tiempo y en dinero todos los recursos invertidos, y hacer mejoras incluso antes de finalizar el proyecto.

Involucrar al equipo de trabajo ideal permitirá que el proyecto tenga más oportunidades de éxito y que logre generar impactos económicos y sociales en los grupos de interés.

Reducir el nivel de riesgos y aumentar la probabilidad de adquirir productos agrícolas de excelente calidad que satisfagan las necesidades comerciales, ofrece soluciones competitivas de hacer negocios en mercados locales.

Gestionar las adquisiciones agrícolas locales de una empresa ancla tiene muchas ventajas competitivas y estratégicas, pero también de otorgamiento de licencia social de operación al considerar trabajar con comunidades con alto potencial.

Demandar calidad en los procesos, en los productos y en los servicios que ofrecen los agricultores, les convierte en empresarios altamente competitivos en todos los procesos de la cadena de valor de los productos que comercializan.

Canalizar las comunicaciones corporativas entre todos los interesados del proyecto de una forma precisa y correcta garantiza que se cumplan los objetivos planteados y que se demuestre la efectividad del proyecto al patrocinador.

Administrar la gestión de los interesados con el fin de cumplir con sus necesidades e intereses permitirá que tengan una responsabilidad y un compromiso latente que garantizará el éxito del proyecto en marcha.

## RECOMENDACIONES

Para los productores agrícolas:

- Medir su producción para crear indicadores que les permita compararse de forma individual o conjunta; y mejorar de un año a otro o de una cosecha a otra.
- Organizar visitas técnicas que les permita aprender buenas prácticas agrícolas que les ayude a desarrollar mejores negocios.
- Mantener un equilibrio entre la cantidad y la calidad de la producción; y entre la infraestructura/maquinaria y conocimiento técnico que utilizarán en el negocio.
- Gestionar a sus equipos de trabajo de forma eficiente para que logren generar impactos significativos en temas económicos y sociales dentro de sus comunidades.
- Administrar los riesgos más que todo los sociales y ambientales de tal forma que se puedan minimizar, o incluso eliminar, ya que se sugiere contar con planes previos de contingencia.

Para las empresas ancla:

- Identificar necesidades comerciales para proponer soluciones económicamente rentables y socialmente responsables con los agricultores locales.
- Invertir una parte significativa de tiempo para esperar que sus proveedores agrícolas puedan ofrecer resultados positivos para ambas partes.
- Estar informada sobre el crecimiento sostenible de las comunidades de los productores agrícolas con los que se está generando alianzas comerciales.
- Exigir siempre calidad a los proveedores agrícolas, ya que esto les ayudará a estos técnica y comercialmente para poder entrar y permanecer los mercados formales.
- Gestionar de forma estratégica las relaciones con los líderes o autoridades representantes de todos los grupos de interés e involucrados del proyecto, para controlar y garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados desde el inicio.

Para ambas partes:

- Desarrollar reuniones formales e informales entre las empresas y los agricultores para concretizar alianzas comerciales sostenibles.
- Enfocar estas alianzas a estrategias mundialmente aceptadas y empresarialmente responsables, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS.
- Promover y participar en ruedas de negocio en las que agricultores tengan la oportunidad de vincularse comercialmente con el sector privado de manera sostenible.
- Considerar en todo momento los planes de gestión de riesgos económicos, sociales y ambientales a los que se pueden enfrentar tanto los agricultores como las empresas al no poder comprarles a los primeros.
- Garantizar la comunicación en todos los niveles y en todas las direcciones para evitar doblar esfuerzos o limitarse a tomar decisiones que no tengan aportes significativos al proyecto simplemente por no estar informados.



## BIBLIOGRAFÍA

Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). (2010). *Business and Development: challenges and opportunities in a rapidly changing world*. Suiza: Atar Roto Presse SA.

De Rojas, F. (2011). *Qué son los deliverables o entregables de un proyecto*. Recuperado de <http://spanishpmo.com/index.php/que-son-los-deliverables-o-entregables-de-un-proyecto/>

Devoto, R. (sin año). *Ventaja Competitiva y Cadena de Valor*. Chile: Universidad Pontificia Católica de Valparaiso.

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). (2015). *Ruta de aprendizaje: estrategias e innovaciones para la inclusión de los y las jóvenes rurales como protagonistas del desarrollo de sus territorios*. El Salvador: Procasur – FIDA.

Gates, B. (2014). *GatesNotes*. Recuperado de <https://www.gatesnotes.com/Development/Innovation>

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). (2011). *Michael Porter y su teoría de creación de valor compartido*. Recuperado de <http://www.incae.edu/es/noticias/michael-porter-y-su-teoria-de-creacion-de-valor-compartido.php>

Instituto Nacional de Normalización. (2010). *Norma ISO 26000 en Responsabilidad Social. Primera Edición*. Santiago de Chile: Instituto Nacional de Normalización.

KraftHeinz. (2016). *Healthy Living*. Recuperado de <http://www.kraftheinz-foodservice.com/en/bw>

Naciones Unidas (2016). Desarrollo Sostenible. Recuperado de  
<http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

Nestlé (2016). Misión, Visión y Valores. Recuperado de  
<http://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/mision-vision-valores>

Office of the Chief Information Officer Washington State (OCIO). (2016).  
*Assumptions & Constraints*. Recuperado de  
<https://ocio.wa.gov/pmframework/initiation/organization/assumptions>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).  
(2008) ¿Qué son las Buenas Prácticas Agrícolas? Recuperado de  
[http://www.fao.org/prods/gap/index\\_es.htm](http://www.fao.org/prods/gap/index_es.htm)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2013*. El Salvador: PNUD

Project Management Institute Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Pulido, O. (2016). *Fundamentos de Investigación*. Instituto Tecnológico de Tijuana. Recuperado de  
<https://sites.google.com/site/fundamentosdeinvgalindorf/home>

Silvestrini, M., & Vargas, J. (2008). *Fuentes de Información Primarias, Secundarias y Terciarias*. Universidad Interamericana de Puerto Rico. Recuperado de  
<http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

SNV (2011). *Inclusive Business: Creating Value en Latin America*. SNV & WBCSD.

## ANEXOS

## Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
26 de agosto de 2016	Plan de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales.
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Grupos de Procesos:</b> Iniciación, Planificación. <b>Áreas de Conocimiento:</b> Integración, alcance, plazo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones e interesados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo Sostenible.</li> <li>- Responsabilidad Social Corporativa (RSC).</li> <li>- Comercio.</li> <li>- Agricultura.</li> <li>- Producción.</li> </ul>
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
26 de agosto de 2016	26 de enero de 2017
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Desarrollar un plan para el proyecto de la Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales con el fin de incidir en su crecimiento social y económico.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para garantizar que se incluya únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.</li> <li>• Desarrollar el plan de gestión del tiempo del proyecto para garantizar su finalización en el cronograma establecido.</li> <li>• Determinar el plan de gestión del costo para que se complete dentro del presupuesto aprobado.</li> <li>• Definir el plan de gestión de la calidad del proyecto para que satisfaga las necesidades por las que fue establecido.</li> </ul>	

Ing. Evelyn Hernández Rojas

- Administrar el plan de la gestión de los recursos humanos del proyecto para organizarlos y conducirlos para completar el proyecto.
- Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para asegurar que la información generada y su disposición final sean oportunas y adecuadas.
- Identificar el plan de gestión del riesgo para aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los negativos.
- Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto para controlar sus adquisiciones.
- Definir el plan de gestión de los interesados del proyecto para lograr la participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

#### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

En palabras de la Norma ISO 26000 en Responsabilidad Social: Una organización puede influir sobre otras organizaciones, a través de sus decisiones sobre adquisiciones y compras. Mediante su liderazgo y tutoría a lo largo de la cadena de valor, puede promover la adopción y el apoyo de los principios y las prácticas de responsabilidad social. (ISO 26000, 2010, p.55)

En este sentido, se busca que la ejecución de este plan de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales pueda generar alianzas comerciales sostenibles exitosas, que se conviertan en Negocios Inclusivos, que además de facilitar el mero intercambio de productos y servicios agrícolas entre empresas grandes y sus proveedores locales, también se contribuya al desarrollo y crecimiento económico y social de estos.

Los beneficios para ambas partes son mayor rentabilidad y competitividad, ya que las grandes empresas que implementen este tipo de Negocios Inclusivos tendrán acceso a proveedores locales capaces de ofrecer una mejor calidad en sus productos agrícolas, ya que serán capacitados y reforzados, por las mismas empresas anclas, técnica y comercialmente, generando la posibilidad del incremento de sus ventas. Otro beneficio que se recalca para ambos es el liderazgo y las mejores relaciones comerciales que lograrán alcanzar en sus respectivos mercados, ya que la empresa

Inj. Evelyn

no se dedicará a ayudar de manera asistencialista a sus proveedores, sino que lo hará de una manera estratégica para una relación ganar-ganar.

El sector privado necesita promover y ejecutar proyectos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que estén enfocados en el giro en el que pertenece cada empresa y en donde ésta sí obtiene beneficios económicos (lo cual es totalmente válido siempre que lo haga con ética, responsabilidad y transparencia), pero sobre todo donde también gane el beneficiario, por ejemplo al crear o reforzar sus capacidades emprendedoras que le ayudarán a superar sus condiciones socio-económicas en las que posiblemente se encuentra (pobreza, discriminación, etc.).

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

El producto final es un Plan para la Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales. Se espera que él pueda formar parte o reforzar los proyectos y estrategias de RSC que las empresas, voluntariamente, están desarrollando, o tienen planes de hacerlo, con productores y comunidades agrícolas rurales.

Los entregables incluirán los planes de gestión de las 10 áreas de conocimiento de proyectos: delimitación del alcance, del tiempo y del costo del proyecto; un plan para las comunicaciones, para los recursos humanos y para el control de los riesgos del proyecto; así como la gestión de las adquisiciones del mismo y el análisis de los involucrados; todos con su respectivo procedimientos de ejecución.

#### **Supuestos**

- Las empresas y productores agrícolas consultados ofrecerán información significativa que contribuya a la elaboración del proyecto.
- La cantidad y calidad de información recolectada serán suficiente para poder ejecutar y gestionar las actividades del proyecto.
- Se cuenta con los recursos económicos suficientes para ejecutar el presente proyecto.

#### **Restricciones**

- En total, se cuenta con 3 meses (noviembre 2016 – ~~enero 2017~~) para elaborar

Ing. Evelyn Fernández Rojas

y presentar la propuesta y documento final del proyecto.

- Se necesitará US\$ 3,400.00 para hacer visitas de campo, entrevistas a distintos públicos de interés.
- Se procesará información proporcionada por empresas, proveedores agrícolas y estudios de reconocidas instituciones para presentar un proyecto imparcial y de la mayor calidad posible.

#### Identificación riesgos

- Si la información recolectada no es suficiente o es incorrecta, entonces el plan corre el riesgo de ser de baja calidad.
- Si los involucrados en el plan no están interesados en su metodología, entonces la propuesta puede no tener éxito en su ejecución.
- Si el alcance del plan se queda corto y superficial, entonces el plan no tendrá la suficiente relevancia para ser útil en futuras ocasiones.

#### Presupuesto

Recurso	Unidades	Precio Unitario	Inversión
Elaboración proyecto	200 horas	US\$ 15.00	US\$ 3,000.00
Visitas de campo	5 visitas	US\$ 50.00	US \$ 250.00
Reuniones / Entrevistas	5 sesiones	US\$ 10.00	US \$ 50.00
Papelería	1 varios	US\$ 100.00	US\$ 100.00
<b>Total Presupuesto</b>			<b>US\$ 3,400.00</b>

#### Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Elaboración de charter y EDT.	22 de agosto de 2016	28 de agosto de 2016
Introducción y cronograma	29 de agosto de 2016	04 de septiembre de 2016
Marco teórico	05 de septiembre de 2016	11 de septiembre de 2016
Marco metodológico	12 de septiembre de 2016	18 de septiembre de 2016

Resumen ejecutivo, bibliografía y chárter firmado	19 de septiembre de 2016	25 de septiembre de 2016
Tutoría y presentación de TFG.	26 de septiembre de 2016	25 de enero de 2017

#### Información histórica relevante

Facilitar y promover alianzas comerciales a largo plazo, son clave para todo productor agrícola, que tradicionalmente ha hecho negocios únicamente con el sector informal y que forma parte de la "base de la pirámide", en otras palabras, de la población que tiene menos oportunidades y condiciones de crecimiento económico y social, e incluso que pertenece a grupos sociales vulnerables (como mujeres y jóvenes) dificultando que pueda expandir su micro o pequeño negocio.

En la actualidad, muchas relaciones entre grandes empresas y sus proveedores agrícolas se realiza como una simple transacción comercial, en la que no siempre existe el compromiso por mantener, o incluso reforzar, dichas relaciones; ni mucho menos, por apoyar al desarrollo técnico y productivo de los productores agrícolas, quienes en muchos casos forman parte de la "base de la pirámide" o de la población más vulnerable económicamente por no formar parte de mercados formales.

Por otro lado, muchas empresas han desarrollado planes y proyectos de RSC que pueden reforzarse u orientarse de una manera tal que genere alianzas ganar-ganar entre el sector privado y el productivo, más allá de ser meramente asistencialista.

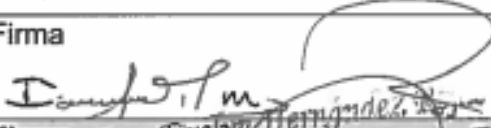
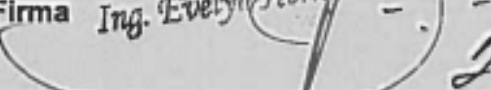
El Plan de Asistencia Técnica y Vinculación Comercial entre el Sector Privado y Proveedores Agrícolas Rurales busca unir la disposición de las empresas por trabajar por el desarrollo de comunidades y grupos sociales vulnerables pero también procura que esas alianzas que se generen sean beneficiosa, económica y socialmente, para ambas partes, y que haya un retorno de la inversión que al final de ejercicio pueda ser medible.

#### Identificación de grupos de interés (involucrados)

##### Involucrados directos:

- Empresas con interés en implementar planes de apoyo a productores agrícolas para involucrarlos en su cadena de valor.
- Productores agrícolas interesados en reforzar alianzas comerciales con

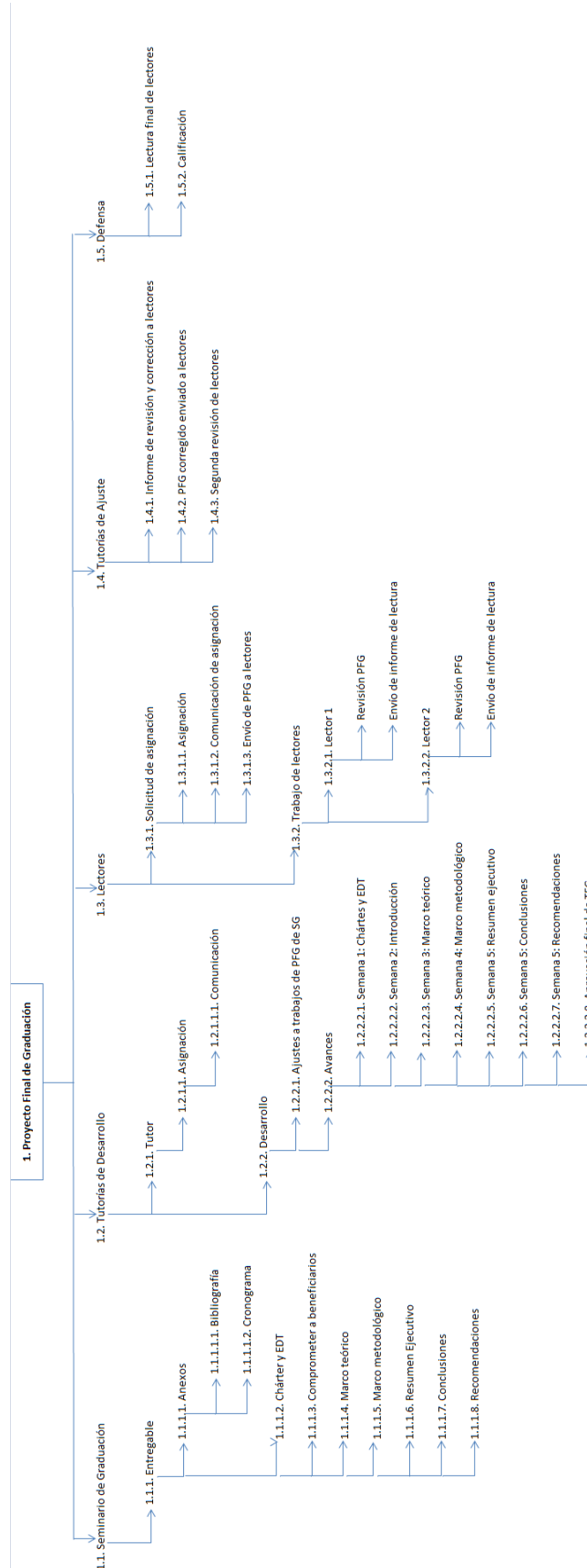
Ing. Eufemio Rodríguez

mercado formal.	
<b>Involucrados indirectos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerios, alcaldías y oficinas del sector público interesados en proyectos de desarrollo.</li> <li>- Agencias de cooperación internacional observadoras de ejecución de proyectos socio-económicos.</li> <li>- Medios de comunicación que están dispuestos en cubrir estos casos.</li> </ul>	
<b>Director de proyecto:</b> David Alejandro Rivera Mancía	Firma 
<b>Autorización de:</b> Evelyn Hernández Rojas	Firma Ing. Evelyn Hernández Rojas  27/04/17

\_\_\_\_\_ vl \_\_\_\_\_



Anexo 2: EDT



## Anexo 3: CRONOGRAMA

