

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

**PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN PARA EL LANZAMIENTO DE UNA  
LÍNEA NACIONAL DE TRAJES DE BAÑO**

ANDREA RODRÍGUEZ VEGA

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

San José, Costa Rica

Setiembre de 2018

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

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

---

Gloria Urrego  
PROFESOR TUTOR

---

Se debe anotar el nombre  
LECTOR No.1

---

Se debe anotar el nombre  
LECTOR No.2

---

Andrea Rodríguez Vega  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A los que creen en el camino de la disciplina como un medio para todos los fines.

## **AGRADECIMIENTOS**

Enormemente agradecida con la Universidad por el apoyo incondicional a través del curso de la maestría, con mis compañeros y profesores por sus enseñanzas; y con mis hijas, quienes estuvieron a mi lado alentándome todo el camino.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE FIGURAS	vii
ÍNDICE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xii
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	3
1.3 Justificación del problema	5
1.4 Objetivo general	6
1.5 Objetivos específicos	6
<b>2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 Marco institucional	8
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	15
2.3 Planes de Gestión en la Administración de Proyectos	24
<b>3 MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>27</b>
3.1 Fuentes de información	27
3.2 Métodos de Investigación	32
3.3 Herramientas	37
3.4 Supuestos y restricciones	39
3.5 Entregables	43
<b>4 DESARROLLO</b>	<b>47</b>
4.1 Plan de Gestión de Integración	47
4.2 Plan de Gestión del Alcance	55
4.3 Plan de Gestión de Calidad	70
4.4 Plan de Gestión del Tiempo	81
4.5 Plan de Gestión del Costo	100
4.6 Plan de Gestión del Recurso Humano	107
4.7 Plan de Gestión de Comunicaciones	116
4.8 Plan de Gestión de Riesgos	124
4.9 Plan de Gestión de Adquisiciones	144
4.10 Plan de Gestión de los Interesados	155
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>164</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>165</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>166</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>170</b>
Anexo 1: Acta del proyecto PFG.....	171
Anexo 2: EDT del PFG.....	178
Anexo 3: Cronograma del PFG.....	179
Anexo 4: Curva S del proyecto del lanzamiento de la marca .....	184
Anexo 5: Enunciado del alcance del proyecto del lanzamiento de la marca ....	185
Anexo 6: Priorización de involucrados y requisitos del proyecto del lanzamiento de la marca .....	193

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizativa.....	12
Figura 2. Origen de un proyecto.....	16
Figura 3. Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto. ....	19
Figura 4. Grupos de procesos de la dirección de proyectos. ....	21
Figura 5. La relación de las 10 áreas de conocimiento. ....	23
Figura 6. Acta del proyecto.....	53
Figura 7. Estructura de desglose de trabajo o EDT.....	67
Figura 8. Hoja de control de calidad.....	77
Figura 9. Informe de avance de eventos.....	78
Figura 10. Solicitud de similitudes por marca de referencia.....	78
Figura 11. Cronograma del lanzamiento de la marca.....	93
Figura 12. Ruta crítica del cronograma del lanzamiento de la marca.....	96
Figura 13. Organigrama del equipo de proyecto. ....	108
Figura 14. Plantilla de solicitud de cambio.....	123
Figura 15. Plantilla de minuta de reunión de coordinación o avance.....	124
Figura 16. Estructura de Desglose de Riesgos. ....	126
Figura 17. Orden de compra de etiquetas. ....	149
Figura 18. Matriz de Influencia / Impacto con interesados.....	158
Figura 19. Priorización de Involucrados.....	193
Figura 20. Priorización Requerimientos según Patrocinador. ....	196
Figura 21. Priorización Requerimientos según PROCOMER. ....	198
Figura 22. Priorización final de requerimientos.....	199

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Misión y Visión de Boutique Deseo.....	10
Cuadro 2. Fuentes de información utilizadas.....	28
Cuadro 3. Métodos de investigación utilizadas.....	34
Cuadro 4. Herramientas utilizadas. ....	37
Cuadro 5. Supuestos y restricciones.....	40
Cuadro 6. Entregables.....	44
Cuadro 7. Matriz de trazabilidad de requisitos.....	57
Cuadro 8. Actividades de los paquetes de trabajo. ....	68
Cuadro 9. Resumen de fases, entregables e hitos.....	69
Cuadro 10. Roles y responsabilidades en calidad.....	70
Cuadro 11. Política de calidad de la empresa. ....	71
Cuadro 12. Línea básica de la calidad. ....	75
Cuadro 13. Matriz de aseguramiento de la calidad. ....	79
Cuadro 14. Lista de actividades del proyecto. ....	82
Cuadro 15. Hitos del proyecto. ....	84
Cuadro 16. Festivos durante el proyecto. ....	85
Cuadro 17. Secuenciamiento de las actividades. ....	85
Cuadro 18. Estimación de los recursos.....	86
Cuadro 19. Estimación de la duración con PERT.....	88
Cuadro 20. Resumen de fases, entregables e hitos.....	97
Cuadro 21. Estimación de los costos del proyecto.....	101
Cuadro 22. Costo total del proyecto.....	102
Cuadro 23. Indicadores de análisis de valor ganado.....	104
Cuadro 24. Roles, autoridad y competencias. ....	109
Cuadro 25. Matriz RACI.....	113
Cuadro 26. Matriz de distribución de las comunicaciones. ....	118
Cuadro 27. Matriz de gestión de las comunicaciones. ....	120
Cuadro 28. Escala de Probabilidad.....	127
Cuadro 29. Escala de Impacto. ....	127
Cuadro 30. Evaluación del impacto de un riesgo en el proyecto. ....	128
Cuadro 31. Matriz de probabilidad e impacto para los riesgos del proyecto. ....	129
Cuadro 32. Escala de calificación del riesgo general del proyecto.....	129
Cuadro 33. Registro de riesgos.....	130
Cuadro 34. Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos.....	133
Cuadro 35. Plan de respuesta a los riesgos. ....	137
Cuadro 36. Criterios de evaluación de hacer o comprar. ....	146
Cuadro 37. Decisiones de hacer o comprar.....	147
Cuadro 38. Enunciados de trabajo para contratos de servicios profesionales. ....	150
Cuadro 38. Matriz de ponderación de criterios de selección de proveedores.....	153
Cuadro 39. Registro de Interesados y sus expectativas principales.....	156
Cuadro 40. Calificación de influencia e impacto según el interesado.....	157

Cuadro 41. Matriz de Evaluación de Participación de los Involucrados. ....	159
Cuadro 42. Estrategias por interesado según cuadrante en Matriz Influencia / Impacto .....	160

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- AC: Costo actual
- Admin: Administrador
- AM: Ante meridiem
- CCB: Comité de Control de Cambios
- CPI: Índice de desempeño del costo
- CV: Variación del costo
- Dpi: *Dots per inch*
- EDT: Estructura de desglose de trabajo
- EEUU: Estados Unidos de Norteamérica
- Etc.: etcétera
- EV: Valor ganado
- EVM: Método del valor ganado
- FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- ISO: *International Organization for Standardization*
- MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio
- PM: *Post meridiem*
- PMI: *Project Management Institute*
- PMBOK®: *Project Management Book of Knowledge*
- PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica
- PV: Valor planeado
- Pymes: Pequeña y mediana empresa
- RAE: Real Academia Española
- RBS: Estructura de Desglose de Riesgo
- RRHH: Recursos Humanos
- SOW: *Statement of Work*
- SPI: Índice de desempeño del tiempo
- tE: Duración esperada

- tM: Duración más probable
- tO: Duración optimista
- tP: Duración pesimista
- URL: *Uniform resource locator*
- USD: *United States dollar*
- WBS: *Work Breakdown Structure*

## RESUMEN EJECUTIVO

Costa Rica ha experimentado un cambio reciente e importante en el comportamiento de los consumidores nacionales hacia los productos textiles diseñados y fabricados en el país, ha habido un aumento en la apreciación de estos bienes. Esto, en conjunto con el alto nivel de exigencia que caracteriza al consumidor nacional, hace que las marcas que buscan un espacio en el mercado nacional deban esforzarse por ofrecer no solo un producto que cumpla con las expectativas de su mercado meta, sino que además logre entablar una relación comercial que promueva la fidelidad, la recompra y la confianza en la marca.

La empresa, Deseo, pretendió incursionar en la fabricación de una de sus líneas de producto, la de trajes de baño, asegurándose el aumento en el nivel de control que tendrá sobre la producción y los costos directos e indirectos de esta línea. Con esto, la empresa también buscó incrementar sus ganancias eliminando intermediarios en el proceso, a la vez que mejoró el grado y la consistencia de la calidad de esta línea de productos; satisfaciendo con mayor facilidad las expectativas de su mercado meta. Con este proyecto, la ganancia neta por prenda en esta línea de producto, pasa de ser un 35% a un 400% aproximadamente.

La clave para atraer al consumidor meta está en el tipo de conexión que se cree con él, y una manera asertiva de generarla es por medio de la comunicación que la marca establezca con el consumidor y el servicio que se le brinde posventa. El desarrollo de este proyecto pretendió entregar los lineamientos para una operación sostenible, innovadora, que prometa el progreso social y basada en la excelencia; por lo que se desarrolló un plan de gestión para el lanzamiento de una línea nacional de trajes de baño con el fin de posicionarse en el mercado nacional.

El análisis de la información fue sintético y analítico, donde las fuentes de información que se utilizaron para generar este proyecto fueron principalmente reuniones con especialistas y otros profesionales de la industria nacional de textiles, al igual que análisis e informes realizados previamente por la empresa y el equipo de proyecto y por último textos de renombre en materia de administración de proyectos.

Este plan de gestión se enfocó en entregar un conjunto de técnicas y herramientas que han servido para planificar, estructurar, controlar y monitorear las actividades y agentes involucrados en este proyecto. Se ha buscado ofrecer la información requerida y necesaria para que cada involucrado conozca su posición dentro del proyecto y logre ejecutar su rol exitosamente.

Adicionalmente se desarrolló el plan de gestión del alcance para definir, delimitar y controlar el alcance del proyecto, también se desarrolló el plan de gestión del tiempo para establecer un cronograma que defina y controle las actividades del proyecto, se desarrolló el plan de gestión de costos para estimar, determinar y controlar el presupuesto dentro de un marco de sostenibilidad responsable, se desarrolló el plan de gestión de calidad para definir y monitorear los estándares acorde a la naturaleza del proyecto, cumpliendo con los requerimientos del producto, también se desarrolló el plan de gestión del recurso humano para determinar los requerimientos necesarios, organizar y administrar el personal del equipo de proyecto dentro de un marco de progreso social, se desarrolló el plan de gestión de las comunicaciones para definir los canales, controlar las comunicaciones con el fin que estas sean efectivas, concisas y oportunas, se desarrolló el plan de gestión de riesgo para identificar, administrar y controlar efectivamente los posibles riesgos a los que se enfrentará el proyecto, se desarrolló el plan de gestión de las adquisiciones para definir los procesos de cómo se adquirirán y monitorearán los bienes y servicios necesarios para realizar el proyecto y por último, se desarrolló el plan de gestión de los interesados para administrar sus intereses en el proyecto.

Se concluyó con un resumen de los hallazgos más relevantes, donde el respeto hacia el tiempo y el costo del proyecto son esenciales para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto. El proyecto debe completarse en un máximo de 36 días hábiles con un presupuesto total de \$10,500 USD, teniendo la confianza que su riesgo general es bajo.

Las recomendaciones están enfocadas en mejorar las relaciones y la comprensión de las necesidades de los involucrados entre sí, así como consideraciones adicionales diseñadas para minimizar los factores que pudiesen amenazar la conclusión exitosa del proyecto, en cada caso respetando el nivel de tolerancia al riesgo y el umbral del riesgo que definió la empresa.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

El proyecto se realiza en una empresa que tiene tres años de competir en el mercado nacional costarricense, en el sector de ventas al detalle de ropa para mujer. La empresa inicia operaciones con un local físico y ventas en línea, dedicándose principalmente a tres líneas de productos: la ropa interior, la lencería y los trajes de baño.

Las líneas de ropa interior y lencería son importadas directamente del fabricante, desde EEUU. Esto implica el pago de altos aranceles para nacionalizar el producto, además del tiempo que la mercadería toma en tránsito hasta llegar a nuestro país. Podemos incluir además factores informales que son riesgos inherentes de la importación, como los sobornos constantes por parte del personal de aduanas y la pérdida de producto por hurto durante la manipulación en tránsito. Debido a estos riesgos permanentes, que la mayor parte del tiempo se materializan, la empresa busca nuevos horizontes que le ayuden no solo a aumentar el margen de sus ganancias, sino a reducir costos e incrementar las ventas.

La tercera línea de producto es la de trajes de baño, que la empresa ve como oportunidad de crecimiento. La empresa ha decidido desde un principio comercializar productos de alta calidad y que cumplan con requisitos como diseño novedoso, con tendencias europeas o norteamericanas. Costa Rica vive un apogeo de fabricación de trajes de baño enorme, muchos de alta calidad y novedoso diseño; y a pesar que la empresa se caracteriza por importar sus productos, ha querido apoyar el mercado local, por lo que esta línea es 100% de origen nacional.

El primer lugar en ventas lo tiene la ropa interior con un 40%, el segundo lugar lo tiene la lencería con un 35% y el tercer lugar lo tienen los trajes de baño con un

25%. Aparte de estos datos, se debe mencionar que los dos primeros lugares tienen una ganancia neta de aproximadamente el 120%.

Actualmente la línea de trajes de baño se recibe en consigna o se compra directamente al contado, dependiendo del contrato que se tenga con cada fabricante. Bajo cualquiera de las dos modalidades de venta, la ganancia neta de la línea de trajes de baño, de acuerdo a los contratos con los proveedores, cuyos detalles se mantienen confidenciales, oscila entre el 35% y 50%, siendo la más baja de las tres categorías de producto.

Tomando como base el porcentaje de ganancia menor (del 35%), si la inversión mensual que se utiliza para comprar inventario de trajes de baño, según el monto confidencial que se reportó en la Declaración Jurada del Régimen de Tributación Simplificada del periodo de enero a marzo de 2017 de la empresa en cuestión, se utilizase para fabricarlos, el inventario se triplicaría.

Si el inventario se triplica, se calcula que el aumento en las ventas en esta línea de producto sería también proporcional, por lo que se triplicaría igual. La ganancia neta por prenda pasaría de ser de un 35% a un 400%, lo que indica que con fabricar la empresa los trajes de baño aumentaría las ventas totales en aproximadamente un 50% mensual, y las ganancias netas del total de las ventas mensuales pasarían de ser un 47% a ser un 64%, suponiendo que se mantienen igual las ventas de las otras dos líneas de producto.

Un fenómeno que no se analiza para fines de este proyecto es cuánto aumentarían las ventas de las otras dos líneas de producto si se triplica el inventario en trajes de baño, mas se piensa que efectivamente se vería un aumento notorio pues al atraer más clientes la exposición de las líneas de productos aumenta, generando más ventas.

## 1.2 Problemática

Las ventas al detalle están sujetas a temporadas, especialmente las de bienes que no son considerados básicos, como la ropa interior, la lencería y los trajes de baño. Al concentrarse en la línea de producto de trajes de baño, esta categoría tiene cuatro picos donde las ventas se disparan. Estos son: la temporada alta que cubre los meses de noviembre hasta enero, luego Semana Santa, seguido de las vacaciones de medio año escolar, y el último sería para el Día de la Madre. A estos picos de temporada se les debe agregar cualquier fin de semana largo, donde muchas clientas aprovechan para irse de la ciudad a vacacionar a la playa, ríos o a algún lugar con piscina.

La problemática asociada a la compra mayorista de trajes de baño nacionales para la venta al detalle recae en los siguientes factores:

- La selección reducida de estilos y tallas que ofrecen las marcas, pues estas prefieren vender el inventario al detalle ellas mismas que al mayor.
- El bajo margen de ganancia, oscilando entre un 35% y un 50%.
- El incumplimiento de términos de contrato, dentro de los cuales se destacan el ofertar líneas de temporada pasada como nuevas generando competencia desleal y la entrega del pedido a destiempo, trayendo como consecuencia la pérdida de oportunidad de ventas dependiendo de la temporada.

La segunda problemática se origina al momento de considerar la fabricación como una opción viable para la empresa, pues sería sumamente riesgoso realizar el lanzamiento del producto sin una planificación adecuada, pues pone en riesgo el recuperar la inversión en producción, y dar por perdidos los esfuerzos en costo y tiempo del lanzamiento de la marca, pudiendo también dañar la imagen y posicionamiento actual de Deseo. Se calcula que solo el 20% de los proyectos terminan logrando el objetivo planteado en el tiempo estipulado y con los recursos estimados (Anex Moya, s.f.).

Los diseños de las telas y los estampados se hacen en conjunto con la ayuda de un diseñador gráfico, mientras que los patrones los diseña la Gerencia General de Deseo en colaboración con el creador de la marca San Cheto Fetiche, que cuenta con más de 30 años de experiencia en corte y confección de bañadores y ropa interior de hombre. La confección propiamente se busca realizar con el taller Entre Costuras, que es producto de un proyecto del INA, en La Carpio con personas en riesgo social; de esta manera Deseo pone su grano de arena en responsabilidad social, ofreciendo progreso social en su propuesta.

El aumento de inventario no garantiza el aumento de ventas, son mas bien son los beneficios que trae consigo, permitiendo mayormente ampliar las estrategias de ventas para aumentar las ganancias propiamente. El aumento de inventario permite poder realizar ofertas con mayor frecuencia, a través de una comunicación de ofertas creativas y atractivas para el público, de las cuales se mencionan a continuación las que han sido desarrolladas:

- Descuentos en porcentaje para estilos o líneas específicas. Por ejemplo: la línea "Uvita" con 20% de descuento durante todo el mes de octubre.
- Descuentos por volumen. Por ejemplo: "Llévate 3 y pagá 2, oferta por tiempo limitado, aplican restricciones".
- Regalías. Por ejemplo: "Por la compra de 2 juegos de bañador completos, te regalamos una pieza suelta a tu elección".
- Descuentos cruzados. Por ejemplo: "Por la compra de un bañador, llévate un *bralette* a mitad de precio".

Esta variedad de ofertas es muy atractiva para el público meta, y está ligada a la variedad de inventario que se tenga, ya que si una consumidora llega a comprar impulsada por la publicidad y no encuentra variedad o percibe poco inventario, la

venta muy probablemente se perderá. El primer paso es atraer a la consumidora a la tienda por medio de la publicidad, y el segundo paso es que se quede viendo la oferta. Adicionalmente se aumenta indirectamente las ventas de las demás líneas disponibles, como es la de la ropa íntima, especialmente con los descuentos cruzados y el incremento en el tránsito.

### **1.3 Justificación del problema**

El proyecto pretende ofrecer una plataforma sólida para el posicionamiento del producto a nivel nacional, aumentando las posibilidades de éxito de comercialización al detalle y al mayoreo, y de recuperar la inversión en un tiempo menor que si se realizara empíricamente.

La planificación entrega seguridad al momento de iniciar la operación, pues da una recomendación de un modelo comprobado al ser aplicado, que previamente ha analizado las pautas principales para el desarrollo exitoso de un proyecto. Se habla de conocer de antemano los intereses del mercado, los costos, el tiempo real que tomaría llevarlo a cabo, los riesgos, el análisis de las materias primas, y análisis de métodos para el diseño y fabricación.

La presentación de los lineamientos recomendados a seguir en este proyecto aumentan las posibilidades de éxito de este, pues son estándares ya comprobados que permiten el desarrollo de un proyecto ya pensado, de manera planificada y en donde se maximizan los recursos y se disminuye al máximo su desperdicio. El desarrollar un producto basándose en un plan organizado donde se han analizado los factores más importantes involucrados en el proceso, ofrece una mayor probabilidad de éxito en la operación una vez este puesto en marcha.

El desarrollo de este proyecto pretende entregar los lineamientos para una operación sostenible, innovadora, que prometa el progreso social, basada en la excelencia y que sea de origen nacional. Estos cinco factores son los fundamentos de la competitividad según el Ministerio de Economía, Industria y

Comercio para las empresas que quieran optar por ser certificadas como Marca País y llevar orgullosamente el logo “esencial Costa Rica”, permitiéndole a la empresa tener acceso a beneficios dentro y fuera del país en materia de comercialización, alianzas y acceso a financiamiento y capacitación.

Actualmente ninguna marca de trajes de baño nacional se encuentra certificada como Marca País, considerándose una oportunidad suprema de llevarse a cabo el lanzamiento. Según el Anuario Estadístico de la Promotora de Comercio Exterior (2016), se contabilizaron en el 2016, 131 empresas dedicadas a la exportación de textiles y confección. Si bien las exportaciones en este sector sufrieron una disminución del 7% entre el 2015 y 2016, estas todavía se encuentran dentro de los 15 principales sectores de exportación.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar un Plan de Gestión para el lanzamiento de una Línea Nacional de Trajes de Baño con el fin de posicionarse en el mercado nacional.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir, delimitar y controlar el alcance del proyecto.
- Desarrollar el plan de gestión del tiempo para establecer un cronograma que defina y controle las actividades del proyecto.
- Desarrollar el plan de gestión de costos para estimar, determinar y controlar el presupuesto dentro de un marco de sostenibilidad responsable.
- Desarrollar el plan de gestión de calidad para definir y monitorear los estándares acorde a la naturaleza del proyecto, cumpliendo con los requerimientos del producto.

- Desarrollar el plan de gestión del recurso humano para determinar los requerimientos necesarios, organizar y administrar el personal del equipo de proyecto dentro de un marco de progreso social.
- Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para definir los canales, controlar las comunicaciones con el fin que estas sean efectivas, concisas y oportunas.
- Desarrollar el plan de gestión de riesgo para identificar, administrar y controlar efectivamente los posibles riesgos a los que se enfrentará el proyecto.
- Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para definir los procesos de cómo se adquirirán y monitorearán los bienes y servicios necesarios para realizar el proyecto.
- Desarrollar el plan de gestión de los interesados para administrar sus intereses en el proyecto.
- Desarrollar el plan de gestión de integración para lograr coordinar el proyecto como un todo.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco institucional**

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

La organización en donde se realiza la investigación es una boutique para damas, de capital nacional, dedicada a la comercialización al detalle y al por mayor de tres líneas de producto: lencería, ropa íntima y trajes de baño.

Boutique Deseo nace en febrero del 2015 para satisfacer la necesidad de las mujeres que buscan lencería y ropa íntima fina, exclusiva, relajada, moderna y sensual. Estas dos categorías de producto se importan desde Estados Unidos, directamente del fabricante. Las compras se realizan por medio del catálogo de temporada en la página de Internet del fabricante.

En el mes de noviembre del 2015 se introduce a la venta la línea de trajes de baño, con el fin de satisfacer las solicitudes de la clientela de la boutique, que constantemente solicitan prendas de traje de baño. Se amplía entonces el mercado meta y esta categoría de producto comienza representando el 20% del inventario de Deseo. Para la temporada de Semana Santa de 2016, el inventario incrementa y representa un 30% del total para la venta.

La compra de esta línea de producto se determinó que debía ser de origen nacional, confeccionada y diseñada en Costa Rica, utilizando únicamente telas en licra brasileña. Esto con el fin de apoyar al productor nacional, asegurándose también que las prendas cumplieren con altos estándares de calidad, que se ofrecían ya en las otras líneas de producto.

A partir de la temporada baja de 2016, periodo que comprende los meses de abril a junio, se evidencian problemas con los proveedores de esta línea de producto, pues comienzan a incumplirse términos estipulados en el contrato, a la vez que comienzan a desaparecer tratos preferenciales de trabajo:

- Calidad inconsistente. Se entregan prendas que no son fabricadas en licra brasileña o con estampados al revés.

- Atraso en entrega de pedidos.
- No informan en sus páginas de Facebook los puntos de venta donde pueden encontrarse los productos, incluido Deseo.
- Cesan de cambiar la mercadería estancada por mercadería de la nueva línea.
- Evitan compartir los recursos publicitarios como las fotos de las sesiones de la líneas de temporada.
- Competencia desleal. Ofrecen al por mayor prendas de líneas anteriores como si fuesen de la línea nueva, para luego lanzarla habiendo cerrado la posibilidad de venderla al por mayor al mismo tiempo del lanzamiento, pues la inversión del mayorista ya está hecha y el cambio no es negociable.

En octubre de 2016 se abren las puertas para recibir trajes de baño en consigna de marcas nacionales no conocidas y de bajo perfil; aliviando ciertos de los problemas experimentados anteriormente con proveedores, mas dejando un vacío en la exclusividad y variedad del diseño.

Actualmente, Deseo continua buscando opciones de proveedores formales y dispuestos a firmar contratos, cumplir los términos y mantener relaciones a largo plazo.

### **2.1.2 Misión y visión**

Se procede a realizar un análisis y relación de la misión y visión de Boutique Deseo con el proyecto del lanzamiento de la línea de trajes de baño propia, ver cuadro 1.

### Cuadro 1. Misión y Visión de Boutique Deseo.

(Fuente: Boutique Deseo, 2015)

<b>Misión</b>
“Ofrecerle a la mujer cosmopolita, de todos los tamaños y colores, un espacio donde pueda comprar ropa íntima y de baño moderna, relajada y ultra sensual, a precios accesibles, sosteniendo una calidad suprema tanto en el producto como en la experiencia de compra.”
<b>Visión</b>
“Ser la mejor opción que empodera a la mujer cosmopolita en su día a día y en sus momentos más íntimos, ofreciéndole opciones variadas en ropa íntima y de baño, de primer mundo, exclusivas y accesibles, mediante prácticas de negocio sostenibles que fomenten el progreso social, la innovación y la expresión positiva de la sensualidad feminidad.”

Deseo se enfoca en ser una opción diferente y exclusiva para la mujer de mundo, con gustos refinados y modernos. Conociendo la naturaleza de los productos que comercializa, no siendo estos de primera necesidad, es de suma importancia enfocarse en dos factores para la supervivencia: precios accesibles y competitivos, mas relacionados con la calidad del producto; y una oferta variada para satisfacer los gustos más demandantes del mercado meta.

Los esfuerzos por controlar estos dos factores se concentran en aumentar la ganancia neta por prenda y reducir los costos de compra, realizando una exhaustiva búsqueda de proveedores con buenas condiciones de pago y descuentos por volumen; y sincronizar las compras con las temporadas para agilizar el retorno de la inversión.

La línea de trajes de baño es la que ofrece mayor oportunidad de crecimiento mientras se reducen los costos de inversión y se aumenta a la vez el porcentaje de ganancia por prenda. Esta categoría además representa la ventaja, en materia

de mercadeo visual, de poder extenderse en inventario sin comprometer el espacio de las otras categorías de producto.

El diseñar y confeccionar su propia línea de trajes de baño garantiza el ofrecer prendas con diseño cosmopolita, de una excelente calidad en cada prenda, vigilando los costos para controlar el precio final del producto, mientras se está a la vanguardia, cumpliendo con la innovación.

Adicionalmente, el control total sobre esta línea de producto incrementaría la cantidad de prendas por talla, color y estilo, que pueden acoplarse fácilmente para satisfacer los diversos gustos del mercado meta, trayendo consigo la necesidad de la confección y el diseño por parte de talento nacional, favoreciendo el progreso social y una economía con prácticas sostenibles de negocio.

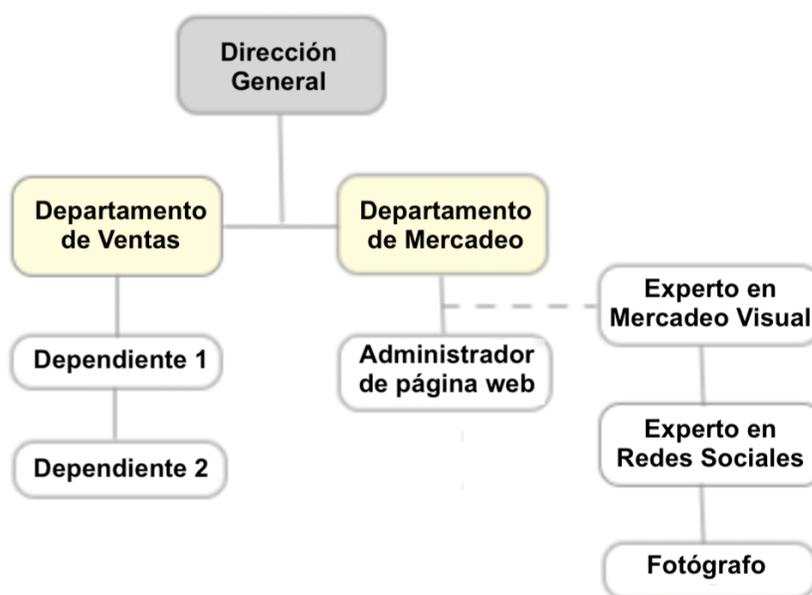
Siendo el objetivo general de este proyecto el entregar un plan de gestión para el lanzamiento de una nueva marca de trajes de baño en el mercado nacional, se aclara entonces que un “plan de lanzamiento de marca se crea para tener una guía sólida bajo la cual crear estrategias y acciones para dar a conocer un producto o marca, con objetivos previamente planteados” (Pierce, 2014).

El lanzamiento de la nueva marca de trajes de baño engloba entonces la presentación de una nueva línea de producto ya terminado, a un mercado meta; buscando impulsar su comercialización a través de distribuidores exclusivos y su venta al consumidor final a través de Deseo en su tienda física.

### **2.1.3 Estructura organizativa**

La estructura organizativa está compuesta por cuatro figuras permanentes en la empresa, que se detallan en la figura 1. La naturaleza y el tamaño de la operación no ameritan en este momento contar con más departamentos de apoyo a la Dirección General, pues esta se encarga de administrar los temas relacionados finanzas, recurso humano, compras y contratos.

Como se evidencia en la figura 1, también se tiene un grupo de colaboradores que fungen como auxiliares ocasionales al Departamento de Mercadeo, según la temporada y la necesidad del negocio.



**Figura 1. Estructura organizativa.**

**(Fuente: el autor)**

#### **2.1.4 Productos que ofrece**

Boutique Deseo comercializa una variedad de productos concentrados en tres categorías, anteriormente mencionadas: lencería, ropa interior y trajes de baño, todos para dama.

##### **2.1.4.1 Trajes de Baño**

Los trajes de baño o bañadores para mujeres, se dividen en dos grandes grupos, de una pieza o de dos piezas, estos últimos mejor conocidos como bikinis. Según la Real Academia Española o RAE (2017), un bañador es una “prenda,

generalmente de una pieza, usada para bañarse en playas, piscinas, etc.” y un bikini es una “prenda femenina de baño compuesta de un sujetador y una braga”.

Los estilos disponibles para la venta en Deseo, son variados tanto en los de una pieza como en los de dos, pero las características que se extienden a la totalidad de la categoría son:

- Reversibles o No Reversibles con forro.
- Lisos o Estampados.
- 100% hechos en Costa Rica.
- Tela: Licra brasileña.
- Tallas Pequeño (S), Mediano (M) y Grande (L).

Los de una pieza se clasifican por talla únicamente, son todos de cuello en U, de tirantes, con corte de espalda baja y cobertura trasera tipo tanga. Los sujetadores se clasifican según el corte de su escote en triangulares, rectos, cuello en U o corazón. Las bragas se clasifican según la altura del talle en talle alto o talle bajo y según su cobertura trasera en hilo, semihilo y tanga.

#### **2.1.4.2 Lencería**

En cuanto a la lencería, a pesar que este término engloba toda la ropa íntima femenina (RAE, 2017), su variedad es tanta que para términos de comercialización, Boutique Deseo la toma como la categoría que incluye la ropa íntima de noche utilizada usualmente para ocasiones especiales; dejando la categoría de la ropa íntima para los sujetadores, las bragas y las pijamas únicamente.

Deseo clasifica entonces la lencería en corsés, *bustiers*, *babydolls*, pantimedias, ligueros, bragas con entrepierna abierta y pezoneras. Esta línea se comercializa en las siguientes tallas: talla única regular, pequeño, mediano,

grande, extra grande (XL), y en tallas plus, que son 1X/2X, 3X/4X y talla única Plus. En cuanto a los colores, se prefiere mantenerlos lisos, sin estampados.

Los corsés son vestidos íntimos ajustados al cuerpo, fabricados en combinación de telas como el encaje, el satén y el microtul. Los hay largos que cubren hasta el final del glúteo y los hay cortos, que cubren hasta la cadera, estos últimos llamados *bustiers*. Tanto los corsés como los *bustiers* incluyen siempre ligas para sostener las pantimedias. Los hay con copa suave o copa preformada. En la colección de Deseo todos incluyen el hilo (braga), tienen la opción de removerles las ligas y los tirantes son ajustables.

Los *babydolls* son vestidos íntimos volados, usualmente fabricados también en una combinación de telas como el encaje, el satén y el microtul; con un largo que llega a cubrir hasta el final del glúteo, pudiendo extenderse hasta la mitad del muslo. Los hay con copa suave o copa preformada y en la colección de Deseo todos incluyen el hilo y los tirantes son ajustables.

Las pantimedias pueden utilizarse con los corsés, los *bustiers* y los ligeros. Existen en talla única regular y talla única plus únicamente. Los ligeros los hay a dos, cuatro y ocho correas para sostener las pantimedias. Las bragas con entrepierna abierta las hay disponibles en todos los estilos según su cobertura trasera, habiendo cacheteros, tangas e hilos. Por último, las pezoneras son talla única y vienen engomadas de fábrica con una pegatina segura para la piel y son reusables.

#### **2.1.4.3 Ropa Íntima**

La categoría de la ropa íntima incluye los sujetadores que se pueden clasificar en diferentes categorías según su estructura o su forma. Por ejemplo, según su estructura pueden clasificarse en los que tienen varilla y los que no, los que tienen la copa con realce o sin realce, los de copa preformada o los de copa suave. Una categoría que ha ganado mucha popularidad recientemente son los llamados *bralettes*. Estos son una mezcla entre una camiseta corta más corta de lo normal

y un sujetador más especial por sus tejidos o adornos; lo importante es que sea ceñido al pecho haciendo el efecto de recogerlo (Vogue España, 2016). Según la forma del escote, los sujetadores se clasifican en copa completa, copa media, rectos y de escote profundo.

En Deseo, los sujetadores se consiguen en las tallas de espalda del 34 al 42 y la copa de la B a la DDD. Los *bralettes* en cambio, por su simpleza de diseño, se comercializan en tallas regulares S, M, L, y tallas plus 1X/2X y 3X/4X.

También dentro de la ropa íntima se encuentran las bragas, que se clasifican según la cobertura trasera en hilos, tangas y cacheteros. Se pueden conseguir en variedad de telas, pero los más comunes son algodón, encaje y microfibra. En Deseo las tallas para esta subcategoría de producto van desde la extra pequeña (XS) hasta la 3X/4X.

## **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.2.1 Proyecto**

En el español vulgar, sin adentrarse todavía en ninguna especialización profesional, la RAE (2017) afirma que un proyecto es un: “Diseño o pensamiento de ejecutar algo”. Esta definición indica que un proyecto es un antecedente previo a una acción, pero una acción en sí misma. Esta acción por sí sola tiene un inicio y un fin, convirtiéndola en algo temporal, pues al terminar de pensarse cómo ejecutar algo es cuando se procede a ejecutarlo. El PMI (2013) afirma: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.3).

Para efectos del proyecto en cuestión cabe recalcar la diferencia entre un proyecto y una operación. Esta diferencia radica en el tipo de esfuerzo que se realiza para obtener el resultado; como se expone anteriormente, el esfuerzo en un proyecto es temporal, mas en una operación es permanente, para generar el resultado una y otra vez, de manera repetitiva. El PMI (2013) afirma: “Un esfuerzo

de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo que sigue los procedimientos existentes de una organización” (p.3).

El PMI brinda además un punto adicional al factor de ser un proyecto algo temporal, este genera un resultado único. Esto quiere decir que las ideas y los pensamientos deben ser enfocados en obtener un solo producto, servicio o resultado, dándose a entender que si se buscan varios resultados esto equivaldría a la necesidad proporcional de ejecutarse varios proyectos.

Un proyecto tiene su origen en una necesidad y el esfuerzo principal debe enfocarse en satisfacerla (ver figura 2). La justificación de un proyecto se da entonces en su necesidad de satisfacer una demanda de mercado, una necesidad de la organización en cuestión, la solicitud de un cliente, un avance tecnológico, un requisito legal, un impacto ecológico o una necesidad social (PMI, 2013).



**Figura 2. Origen de un proyecto.**

**(Fuente: el autor)**

Esto nos afirma que un proyecto puede desarrollarse en una variedad inmensa de industrias, siendo esta afirmación el pilar de la necesidad de requerirse un

protocolo para saber cómo desarrollar un proyecto y unificar la dirección de estos esfuerzos temporales.

### **2.2.2 Administración de Proyectos**

La evolución de la administración de proyectos se basa en la necesidad de adaptar las teorías y prácticas de la administración general al desarrollo de proyectos específicos (Drob, 2009). Si la administración de empresas vela por el buen manejo del presente de una organización, la administración de proyectos está enfocada en la buena planeación del futuro de esta. Lledó (2017) afirma:

Tanto la administración de empresas como la administración de proyectos se nutren de la planificación, dirección de recursos humanos y materiales, y de la ejecución y control de los planes para lograr los objetivos. Es por ello que el conocimiento de los procesos de la administración general es un fundamento necesario, aunque no suficiente, para asegurar una administración exitosa de los proyectos. (p.13)

Conforme más organizaciones comienzan a incurrir en el desarrollo de proyectos, ya no solamente de naturaleza militar o constructiva, es donde se acrecienta la necesidad de estandarizar y regular la aplicación de las prácticas de la administración de proyectos, cuyo beneficio máximo es el aumentar las probabilidades de éxito de un proyecto. El PMI (2013) afirma:

La aceptación de la administración de proyectos como profesión indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La guía del PMBOK® identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas...los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. (p.2)

Principalmente, el éxito del un proyecto se puede medir con base en el cumplimiento de los requisitos de factores de restricción como lo son el

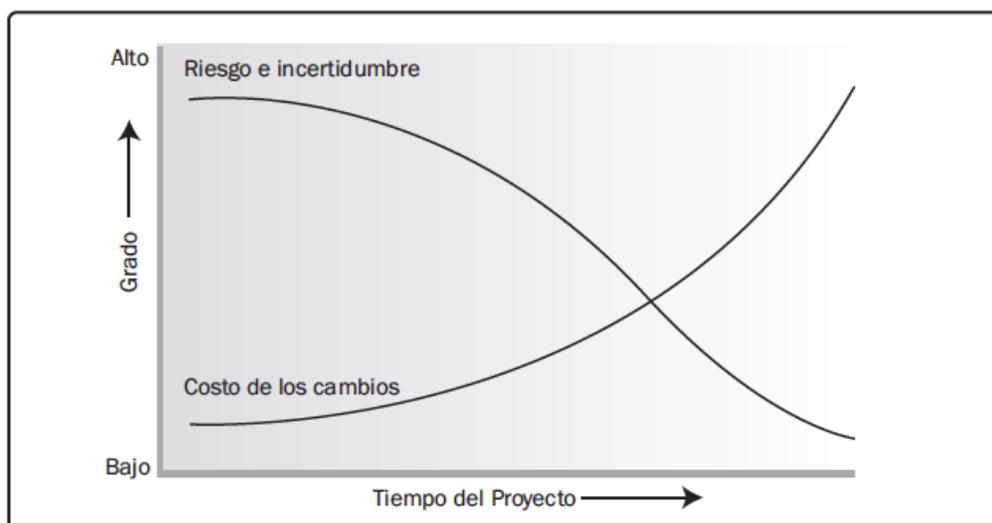
presupuesto, el plazo, la calidad, la aceptación del cliente y la sostenibilidad (Lledó, 2017). Tradicionalmente, han sido señaladas como tres las restricciones de éxito de un proyecto, el costo, el tiempo y el alcance inicialmente determinados (incluyendo este último la calidad); mas la importancia de todas estas restricciones es que funcionan como variables iterativas en un proyecto, donde al verse una alterada, el resto se ven en riesgo de variar y no necesariamente de manera proporcional.

Si bien la administración de proyectos está basada en prácticas estandarizadas, su aplicación debe darse acorde con la organización en la que se realiza el proyecto. Jedd (2007) menciona como principales razones del fracaso de los proyectos el no lograr alinear el proyecto con la estrategia organizacional, el no lograr adaptar las prácticas de la administración de proyectos con la cultura organizacional y el no priorizar los proyectos.

### **2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto**

El PMI (2013) afirma que: “El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre” (p.38). Las fases de un proyecto van a ser determinadas por la naturaleza de este y la de la organización en la que se desarrolle. Las diferentes fases pueden ser secuenciales o superpuestas y las principales fases que se identifican son el inicio, la organización y preparación, la ejecución del trabajo y el cierre del proyecto (PMI, 2013).

Cada ciclo de vida tiene características propias, pero se identifican unas presentes en la mayoría de los proyectos, como por ejemplo, el riesgo y la incertidumbre son mayores al inicio de un proyecto y conforme este avanza estos factores van disminuyendo; lo mismo sucede con el costo de los cambios, pero de manera inversa, entre más temprano se realicen cambios menos será el impacto de estos en los costos (PMI, 2013). Esto puede apreciarse en la figura 3.



**Figura 3. Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto.**

**(Fuente: PMI, 2013)**

La decisión de dividir un proyecto en diversas fases es enteramente decisión de la organización. Una organización puede tomar las fases de un proyecto y considerarlas proyectos independientes o desarrollarlas como fases independientes, secuenciales o superpuestas.

El ciclo de vida de un proyecto puede ser predictivo o adaptativo. Según Lledó (2017) los ciclos de vida predictivos se caracterizan por estar orientados al plan y tener bien definidos el costo, tiempo y alcance del proyecto desde las etapas iniciales de este, y cada etapa inicia hasta que la anterior termina. El ciclo de vida adaptativo está más bien orientado al cambio y al finalizar una fase se sigue a la siguiente y al terminar esta se devuelve a la anterior y así sucesivamente para entregar ya sea avances incrementales del entregable o irlo detallando y mejorando cada vez más conforme avanzan las fases del proyecto.

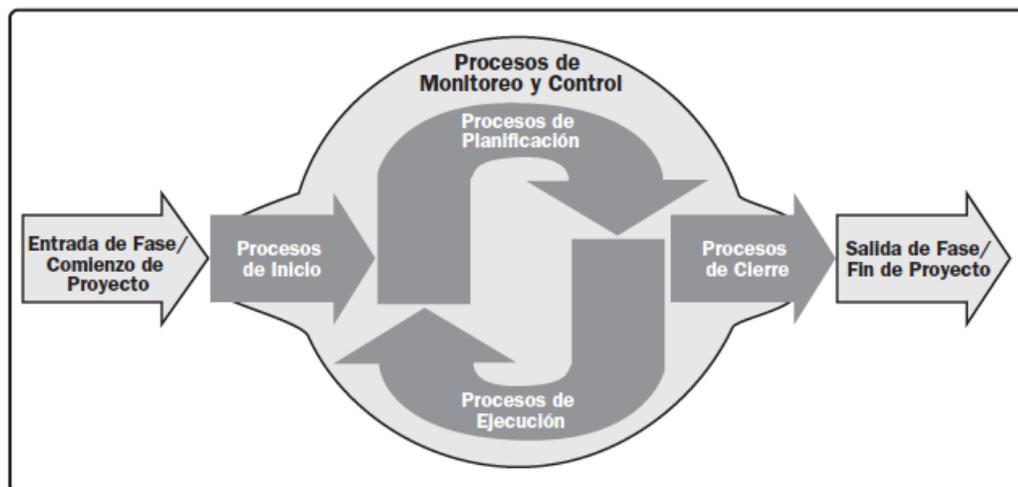
Los ciclos adaptativos son populares pues agilizan la entrega de resultados al cliente; cuando se trabaja por ejemplo con metodologías ágiles, dividiendo el proyecto en mini-proyectos que van generando entregables que agregan valor al cliente (Lledó, 2017).

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

Si bien cada proyecto tiene un ciclo de vida, el desarrollo de las fases de un proyecto se da gracias a la realización de procesos. El objetivo principal de estos procesos es lograr que el proyecto avance de manera eficaz a lo largo de su ciclo de vida (PMI, 2013). A su vez, estos procesos pueden darse en una sola fase o en varias, dependiendo del proyecto e incluyen las herramientas y técnicas a ser utilizadas a lo largo de este. El PMBOK® identifica cinco grandes grupos de procesos en la administración de proyectos y estos son el grupo de procesos de inicio, el grupo de procesos de planificación, el de ejecución, el de monitoreo y control y el de cierre (PMI, 2013). Cabe mencionar que estos cinco grupos de procesos son aplicables a cualquier sector e industria.

Cada proceso tiene entradas y salidas y recomendaciones de técnicas y herramientas para desarrollarse, ver figura 4. Según el PMI (2013) los grupos de procesos:

se vinculan entre sí a través de las salidas que producen...son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo del proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o constituye un entregable del proyecto. (p.51)



**Figura 4. Grupos de procesos de la dirección de proyectos.**

**(Fuente: PMI, 2013)**

Los grupos de procesos de inicio y planificación son los que se desarrollarán en este proyecto, brindando como entregable principal el plan para la dirección del proyecto, que servirá de gran apoyo para la posterior ejecución del proyecto.

Específicamente, el grupo de procesos de inicio está compuesto por dos actividades, el desarrollo del acta de constitución del proyecto y la identificación de los interesados del proyecto, comprometiéndose los recursos financieros iniciales y definiendo el alcance inicial del proyecto (PMI, 2013); ambas actividades a desarrollarse en este proyecto.

El PMI (2013) afirma sobre el grupo de procesos de planificación que:

está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de Planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. (p.55)

Los grupos de procesos de ejecución son los enfocados en realizar el trabajo previamente definido en el plan para la dirección del proyecto, mientras que los procesos de monitoreo y control son los encargados de vigilar que el desempeño de esta ejecución se lleve a cabo bajo los lineamientos previamente determinados y recomienda además las correcciones necesarias para continuar. Una vez completado el proyecto, se procede a finalizar todas las actividades y formalizar el cierre del proyecto.

En total, el PMBOK® reconoce 47 procesos distribuidos en los cinco grupos de procesos de la administración de proyectos (PMI, 2013).

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

Los 47 procesos reconocidos por el PMBOK® se agrupan a su vez en 10 áreas de conocimiento de la administración de proyectos. El PMI (2013) afirma:

Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización...proporcionan una descripción detallada de las entradas y salidas de los procesos, junto con una descripción descriptiva de las herramientas y técnicas de uso más frecuente en los procesos de la dirección de proyectos para producir cada uno de los resultados. (p.60)

Las 10 áreas de la administración de proyectos son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos (RRHH) del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto (ver figura 5). Según Lledó (2017), la gestión de la integración incluye las otras nueve áreas, las cuales se interrelacionan generalmente entre sí.



**Figura 5. La relación de las 10 áreas de conocimiento.**

**(Fuente: Lledó, 2017)**

A continuación se presenta un resumen de las 10 áreas de conocimiento y qué representa su análisis según el PMI (2013).

- **Gestión de la Integración:** incluye los procesos que integran, unifican y consolidan los resultados de las demás áreas de conocimiento.
- **Gestión del Alcance:** son los procesos que se concentran en definir y controlar qué se incluye y que no se incluye el proyecto, son los que determinan todo el trabajo necesario y solo el necesario, evitando salirse de los límites.
- **Gestión del Tiempo:** son los procesos que velan por la definición, estimación, secuenciación y control de las actividades necesarias para completar el proyecto a tiempo.
- **Gestión del Costo:** son los procesos que se relacionan con la obtención del financiamiento, la correcta estimación y el control de los costos, para que el proyecto culmine con los dentro del presupuesto fijado.

- **Gestión de la Calidad:** son los procesos que relacionan los objetivos del proyecto con los requerimientos y la satisfacción del cliente, y los resultados que espera del entregable; velan por la calidad no solo del proyecto como tal sino del entregable también.
- **Gestión de los RRHH:** son los procesos que organizan, conducen y controlan al equipo de proyecto en materia de roles, responsabilidades y disponibilidad del recurso humano como tal.
- **Gestión de las Comunicaciones:** son los procesos que indican cómo se va a distribuir, almacenar y cuál va a ser el formato de las comunicaciones, esforzándose por mantenerlas oportunas, claras y adecuadas.
- **Gestión de los Riesgos:** son los procesos encargados de identificar, gestionar y controlar los riesgos a los que se podría enfrentar el proyecto y las respuestas necesarias para enfrentarlos en caso que se materialicen.
- **Gestión de las Adquisiciones:** son los procesos encargados de definir y controlar qué producto o servicio debe adquirirse fuera del equipo de proyecto para poder completarlo exitosamente.
- **Gestión de los Interesados:** son los procesos que identifican quiénes son las personas, organizaciones o grupos que se ven afectados positiva o negativamente por el proyecto, estudiar y controlar sus expectativas y el impacto que pudiesen tener en el proyecto.

### **2.3 Planes de Gestión en la Administración de Proyectos**

El proyecto en cuestión presentará como entregable un plan de gestión para la creación de la línea de trajes de baño, por lo que es necesario acudir a desarrollar este tema y qué precisamente incluye un plan de gestión, pues cada área de conocimiento tiene el suyo propio.

El plan de gestión máster, es el Plan para Dirección del Proyecto. Este integra y coordina todos los planes secundarios logrando así un documento central para todo el trabajo del proyecto.

A continuación se detalla el contenido de cada plan de gestión que se presenta en este proyecto, según el PMI (2013):

- Plan de Gestión de Integración: es el plan que presenta las generalidades del proyecto a ser desarrollado y que da las directrices bajo las que se desarrollará este.
- Plan de Gestión del Alcance: es el plan que contiene los lineamientos que dicen cómo se va a definir, validar y controlar el alcance en el proyecto.
- Plan de Gestión del Cronograma: en este plan se establecen las políticas y procedimientos que dicen cómo se planifica, desarrolla, administra, ejecuta y controla el cronograma del proyecto.
- Plan de Gestión del Costo: en este plan se establecen las políticas y procedimientos para planificar y administrar el presupuesto, cómo se va a gastar y a controlar a lo largo del proyecto.
- Plan de Gestión de la Calidad: es el plan que identifica los requisitos y/o estándares de calidad necesarios para el proyecto como tal y sus entregables; y de qué manera se asegurará que se cumplan dichos requisitos.
- Plan de Gestión de los RRHH: es el plan que identifica y documenta los roles y las responsabilidades del equipo del proyecto, cuáles son las habilidades requeridas, cómo se administrará el personal y cómo funcionarán las relaciones de comunicación.
- Plan de Gestión de las Comunicaciones: es el plan que identifica cuáles son las necesidades y los requisitos de comunicación de los interesados y cuál enfoque tendrán las comunicaciones a lo largo de proyecto.
- Plan de Gestión de los Riesgos: es el plan que define cómo se realizan las actividades de gestión de los riesgos del proyecto.

- Plan de Gestión de las Adquisiciones: es el plan que documenta las decisiones de las adquisiciones a la vez que identifica a los proveedores potenciales para el proyecto.
- Plan de Gestión de los Interesados: es el plan que desarrolla las estrategias de gestión que lograrán una eficaz participación de los interesados de acuerdo a sus necesidades, intereses y posible impacto en el proyecto.

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información son instrumentos que nos brindan información de calidad que se desea conocer y que sirven como material de apoyo para desarrollar temas de interés. Reza (1997) afirma:

Una fuente de información es el lugar de dónde se obtienen datos o información que habrá de ocuparse como parte del trabajo de investigación. Así una fuente de información es un libro, una revista, un periódico, un programa de televisión o radio, o también pueden serlo en específico un cuadro estadístico o una gráfica. (p.263)

Según el grado de información que proporcionan, las fuentes de información se dividen en primarias, secundarias y secundarias refundidas (Ferran & Pérez-Montoro, 2011). Para desarrollar el proyecto en cuestión se ha recurrido a fuentes de información primarias y secundarias, las que se detallarán más adelante.

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

Las fuentes primarias son las que nos brindan la información de primera mano, información original (Ferran & Pérez-Montoro, 2011). Losantos (2011) afirma sobre el concepto de original de las fuentes primarias:

El término original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el tema, sino a que es el documento origen de la información, que en él se contiene toda la información necesaria, no remite ni necesita completarse con otra fuente.

Para efectos de desarrollo de este proyecto se ha recurrido a reuniones con especialistas y otros profesionales dedicados a la manufactura, diseño, confección y comercialización de trajes de baño y ropa a nivel nacional. Se han tomado en cuenta análisis e informes realizados previamente por el patrocinador, como declaraciones juradas del Régimen Tributario Simplificado e informes de análisis

de la competencia realizados previamente por el patrocinador. Por último, el equipo de proyecto ha desarrollado un estudio de mercado enfocado en las capacidades del mercado y los vendedores.

### 3.1.2 Fuentes Secundarias

Según ISO (2017), la norma 5127 define una fuente de información secundaria como aquella que siendo un trabajo en sí misma, se basa en el análisis, discusión o comentario de uno o más documentos, resultando en una modificación parcial de la perspectiva ya existente sobre el tema.

Esto dicho, las fuentes de información que se han considerado para el desarrollo de este proyecto son libros de texto especializados en materia de gestión de proyectos, como el PMBOK®, etc.; y los estándares más específicos de áreas de conocimiento de la administración de proyectos. También se ha acudido a material de apoyo como el diccionario de la RAE, al anuario estadístico de Procomer y al reglamento corporativo de Marca País (ver cuadro 2).

**Cuadro 2. Fuentes de información utilizadas.**

(Fuente: el autor)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar el plan de gestión de integración para lograr coordinar el proyecto como un todo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones con el patrocinador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Project Management Institute Inc.</i> (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.</li> </ul>
Desarrollar el plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones con el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Project Management Institute</i></li> </ul>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
de gestión del alcance para definir, delimitar y controlar el alcance del proyecto.	patrocinador.	<p><i>Inc.</i> (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2006). <i>Practice Standard for Work Breakdown Structures.</i></li> <li>• Procomer. (2016). Protocolo de Evaluación para Uso Corporativo.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del tiempo para establecer un cronograma que defina y controle las actividades del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con el patrocinador.</li> <li>• Términos y condiciones de las cotizaciones de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.</li> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2011). <i>Practice Standard for Scheduling.</i></li> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2011). <i>Practice Standard for Project Estimating.</i></li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de costos para estimar, determinar y controlar el presupuesto dentro de un marco de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con el patrocinador.</li> <li>• Cotizaciones de proveedores de servicio.</li> <li>• Boutique Deseo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.</li> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2011). <i>Practice Standard</i></li> </ul>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
sostenibilidad responsable.	(2017). Declaración Jurada de Régimen de Tributación Simplificada. Periodo 3/2017.	<i>for Project Estimating.</i>
Desarrollar el plan de gestión de calidad para definir y monitorear los estándares acorde a la naturaleza del proyecto, cumpliendo con los requerimientos del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con especialistas en el sector de diseño, confección y comercialización de trajes de baño.</li> <li>• Reuniones con el patrocinador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.</li> <li>• Rose, Kenneth. (2014). <i>Project Quality Management: Why, What and How.</i></li> <li>• Vavra, Terry. (2006). Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000.</li> <li>• Procomer. (2016). Protocolo de Evaluación para Uso Corporativo.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del recurso humano para determinar los requerimientos necesarios,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones y entrevistas con el patrocinador.</li> <li>• Reuniones con posibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.</li> <li>• Lledó, P. (2017).</li> </ul>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
organizar y administrar el personal del equipo de proyecto dentro de un marco de progreso social.	proveedores y sus cotizaciones.	Administración de Proyectos. El ABC para un Director de Proyectos exitoso. • Procomer. (2016). Protocolo de Evaluación para Uso Corporativo.
Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para definir los canales, controlar las comunicaciones con el fin que estas sean efectivas, concisas y oportunas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con el patrocinador.</li> <li>• Reuniones con posibles proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.</li> <li>• Lledó, P. (2017). Administración de Proyectos. El ABC para un Director de Proyectos exitoso.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de riesgo para identificar, administrar y controlar efectivamente los posibles riesgos a los que se enfrentará el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con el patrocinador.</li> <li>• Reuniones con posibles proveedores.</li> <li>• Boutique Deseo. (2016). Informe de análisis de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.</li> <li>• Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2016). Anuario Estadístico.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de las	• Reuniones con especialistas en el	• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2013). Guía de los

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
adquisiciones para definir los procesos de cómo se adquirirán y monitorearán los bienes y servicios necesarios para realizar el proyecto.	<p>área de diseño y confección de trajes de baño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con el patrocinador.</li> <li>• Cotizaciones de posibles proveedores y sus términos de condiciones.</li> <li>• Investigación de las capacidades de mercado.</li> </ul>	<p>fundamentos para la dirección de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procomer. (2016). Protocolo de Evaluación para Uso Corporativo.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de los interesados para administrar sus intereses en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con el patrocinador.</li> <li>• Boutique Deseo. (2016). Informe de análisis de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Management Institute Inc.</i> (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.</li> <li>• Lledó, P. (2017). Administración de Proyectos. El ABC para un Director de Proyectos exitoso.</li> </ul>

### 3.2 Métodos de Investigación

El objeto de una investigación debe ser encontrar respuestas y el método de investigación en vez de concentrarse en las respuestas a la investigación, se concentra más bien en cómo se realiza esta investigación. Maya (2014) afirma:

Su finalidad es comprender el proceso de investigación y no los resultados de la misma. se pueden tener tantas metodologías como diferentes formas y maneras de adquirir conocimientos científicos del saber común que se denomina “ordinario”, las cuales responden de distinta manera a cada una de las preguntas y cuestionamientos que se plantea la propia metodología. (p.13)

Existen diferentes métodos de investigación que son aplicables a cualquier investigación en general; y se dividen según la forma en que se estructura o por la forma de su razonamiento. Entonces según la estructura se divide en analítico y sintético; y según su razonamiento en deductivo e inductivo (Maya, 2014).

### **3.2.1 Método Analítico**

Gutiérrez y González (1990) afirman sobre el método analítico: “que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado” (p.133). La definición trae consigo una naturaleza de un proceso mental de detalle, donde cada dato investigativo es analizado por separado para comprender su relación e impacto con el resto de los factores involucrados. Permite desarrollar conclusiones propias, basadas en verdades investigativas.

### **3.2.2 Método Sintético**

Maya afirma: “Es el que analiza y sintetiza la información recopilada, lo que permite ir estructurando las ideas” (p.13). Con esta definición se evidencia que tanto el método analítico como el sintético se complementan, pues si bien la síntesis demuestra que resume y reconstruye desde la recopilación de datos, que muy posiblemente anteriormente fueron analizados.

Para efectos de este proyecto se han utilizado en conjunto tanto el método analítico como el método sintético. En el cuadro 3 se pueden apreciar los

métodos de investigación que se han empleado para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

### Cuadro 3. Métodos de investigación utilizadas.

(Fuente: el autor)

Objetivos	Métodos de investigación	
	Analítico	Sintético
Desarrollar el plan de gestión de integración para lograr coordinar el proyecto como un todo.		Se sintetizan los principales rasgos del proyecto como son el acta del proyecto, el proceso de control de cambios y el proceso de recolección de las lecciones aprendidas.
Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir, delimitar y controlar el alcance del proyecto.		Se sintetizan los requerimientos del proyecto para definir claramente sus límites.
Desarrollar el plan de gestión del tiempo para establecer un cronograma que defina y controle las actividades del proyecto.	Se analizan las relaciones entre la lista total de actividades y se define el camino a seguir para finalizar el proyecto a tiempo.	
Desarrollar el plan de	Se analiza el costo de	

Objetivos	Métodos de investigación	
	Analítico	Sintético
gestión de costos para estimar, determinar y controlar el presupuesto dentro de un marco de sostenibilidad responsable.	cada actividad y se calculan los recursos necesarios para completarlas dentro del tiempo y presupuesto estipulados.	
Desarrollar el plan de gestión de calidad para definir y monitorear los estándares acorde a la naturaleza del proyecto, cumpliendo con los requerimientos del producto.	Se analizan los costos de la calidad y sus posibles causas.	Se sintetizan los requerimientos para que tanto el proyecto como el producto cumplan satisfactoriamente con los factores evaluados por Procomer.
Desarrollar el plan de gestión del recurso humano para determinar los requerimientos necesarios, organizar y administrar el personal del equipo de proyecto dentro de un marco de progreso social.	Se analizan las necesidades de recurso humano en términos de las habilidades y capacidades necesarias para cada uno de los roles, facilitando el trabajo en equipo y las relaciones de trabajo.	
Desarrollar el plan de gestión de las	Se analizan los requerimientos de	

Objetivos	Métodos de investigación	
	Analítico	Sintético
comunicaciones para definir los canales, controlar las comunicaciones con el fin que estas sean efectivas, concisas y oportunas.	comunicación necesarios para mantener esta fluida, clara y oportuna a lo largo de todo el proyecto y la forma de transmitirse.	
Desarrollar el plan de gestión de riesgo para identificar, administrar y controlar efectivamente los posibles riesgos a los que se enfrentará el proyecto.	Se analizan la mayor cantidad de riesgos que pueden afectar al proyecto en todas sus fases.	Se sintetizan los riesgos que se han materializado en proyectos similares de la competencia.
Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para definir los procesos de cómo se adquirirán y monitorearán los bienes y servicios necesarios para realizar el proyecto.	Se analizan tanto los requisitos mínimos que deben tener los proveedores, como los resultados del análisis hacer-comprar y su capacidad de respuesta.	
Desarrollar el plan de gestión de los interesados para administrar sus intereses en el proyecto.	Se analizan los posibles interesados gracias al estudio de la competencia realizado previamente por el patrocinador y las reuniones con este.	

### 3.3 Herramientas

Las herramientas y técnicas utilizadas para desarrollar el proyecto son las recomendadas por el PMBOK®, quinta edición. Esta guía presenta los estándares reconocidos, comprobados y validados por el PMI para desarrollar un proyecto y tener mayores probabilidades de éxito una vez iniciado y luego ya finalizado, por lo que se ha respetado el estándar. Una herramienta es “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o un resultado” (PMI, 2013, p.548). A continuación, en el cuadro 4, se presenta un resumen de las herramientas y técnicas utilizadas para desarrollar cada objetivo específico de este proyecto.

#### Cuadro 4. Herramientas utilizadas.

(Fuente: el autor)

Objetivos	Herramientas
Desarrollar el plan de integración para lograr coordinar el proyecto como un todo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones.</li> <li>• Juicio del experto.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir, delimitar y controlar el alcance del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio del experto.</li> <li>• Reuniones.</li> <li>• Estudio comparativo.</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del tiempo para establecer un cronograma que defina y controle las actividades del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio del experto.</li> <li>• Técnicas analíticas para definir opciones de trabajo en paralelo y enfoques para la estimación.</li> <li>• Reuniones.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de costos para estimar, determinar y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio del experto.</li> <li>• Técnicas analíticas para definir</li> </ul>

Objetivos	Herramientas
controlar el presupuesto dentro de un marco de sostenibilidad responsable.	<p>opciones estratégicas para financiar el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de calidad para definir y monitorear los estándares acorde a la naturaleza del proyecto, cumpliendo con los requerimientos del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de la calidad.</li> <li>• Diagrama causa-efecto.</li> <li>• Tormenta de ideas.</li> <li>• Reuniones.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del recurso humano para determinar los requerimientos necesarios, organizar y administrar el personal del equipo de proyecto dentro de un marco de progreso social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear relaciones de trabajo.</li> <li>• Juicio del experto.</li> <li>• Descripción de roles en formato de texto.</li> <li>• Reuniones.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para definir los canales, controlar las comunicaciones con el fin que estas sean efectivas, concisas y oportunas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los requisitos de comunicación de los interesados.</li> <li>• Tecnología de comunicación.</li> <li>• Modelo de comunicación básico.</li> <li>• Comunicación interactiva y de tipo <i>push</i>.</li> <li>• Reuniones.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de riesgo para identificar, administrar y controlar efectivamente los posibles riesgos a los que se enfrentará el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del perfil de riesgo de los interesados.</li> <li>• Juicio del experto.</li> <li>• Reuniones.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de las	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de hacer o comprar.</li> </ul>

Objetivos	Herramientas
adquisiciones para definir los procesos de cómo se adquirirán y monitorearán los bienes y servicios necesarios para realizar el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio del experto.</li> <li>• Investigación de mercado que determine la capacidad del mercado y de vendedores específicos.</li> <li>• Reuniones.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de los interesados para administrar sus intereses en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de interesados.</li> <li>• Juicio del experto.</li> <li>• Reuniones.</li> <li>• Análisis del nivel de participación actual versus el planificado para los interesados.</li> </ul>

### 3.4 Supuestos y restricciones

Un supuesto es “un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración” (PMI, 2013, p.565); mientras que una restricción es “un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso” (PMI, 2013, p.562). Para poder desarrollar satisfactoriamente un proyecto, se deben asumir factores como ciertos y conocer los límites dentro de los que se puede realizar el trabajo, de esta forma se tiene mayor solidez al momento de ejecutarse el proyecto (ver cuadro 5).

### Cuadro 5. Supuestos y restricciones.

(Fuente: el autor)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir, delimitar y controlar el alcance del proyecto.	Las fuentes de información y las herramientas y técnicas utilizadas para desarrollar el proyecto son lo suficientemente conocedoras de la industria y sector donde se realiza el proyecto.	Las reuniones deben darse en horas de la tarde noche de manera virtual o telefónica.
Desarrollar el plan de gestión del tiempo para establecer un cronograma que defina y controle las actividades del proyecto.	Tanto el equipo de proyecto como el patrocinador cuentan con el tiempo suficiente para desarrollar el proyecto en el tiempo estipulado.	Se ha establecido un límite de tiempo para desarrollar el proyecto y este debe respetarse.
Desarrollar el plan de gestión de costos para estimar, determinar y controlar el presupuesto dentro de un marco de	<ul style="list-style-type: none"> <li>El patrocinador cuenta con el presupuesto necesario para completar el</li> </ul>	Se debe respetar el presupuesto una vez este haya sido aprobado.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
sostenibilidad responsable.	<p>proyecto satisfactoriamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las estimaciones sobre las que se realiza el monto para el presupuesto son verdaderas y reales.</li> </ul>	
Desarrollar el plan de gestión de calidad para definir y monitorear los estándares acorde a la naturaleza del proyecto, cumpliendo con los requerimientos del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El patrocinador tiene acceso a conocer exhaustivamente los gustos y exigencias del mercado meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo del proyecto debe apearse a los principios de competitividad de la normativa establecida por Procomer para la marca país Esencial Costa Rica.</li> <li>El desarrollo del proyecto debe darse dentro del marco de una <i>pymes</i> bajo los lineamientos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.</li> </ul>
Desarrollar el plan de	Existe personal lo	Todo el recurso humano

Objetivos	Supuestos	Restricciones
gestión del recurso humano para determinar los requerimientos necesarios, organizar y administrar el personal del equipo de proyecto dentro de un marco de progreso social.	suficientemente capacitado para cumplir con las especificaciones de los roles.	debe fomentar el progreso social y ser de origen nacional.
Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para definir los canales, controlar las comunicaciones con el fin que estas sean efectivas, concisas y oportunas.	Se tiene acceso a tecnología que permite la recolección y distribución oportuna de información relacionada con el proyecto.	Los proveedores no cuentan con el mismo acceso a las tecnologías de comunicación del patrocinador.
Desarrollar el plan de gestión de riesgo para identificar, administrar y controlar efectivamente los posibles riesgos a los que se enfrentará el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logran incluir todos los riesgos de mayor calibre para el proyecto.</li> <li>• La competencia permite que se accese la información relacionada con su historial.</li> </ul>	Las reuniones deben realizarse en horas de la tarde noche por vía telefónica o virtual.
Desarrollar el plan de	Se cuenta con	Los proveedores deben

Objetivos	Supuestos	Restricciones
gestión de las adquisiciones para definir los procesos de cómo se adquirirán y monitorearán los bienes y servicios necesarios para realizar el proyecto.	opciones satisfactorias en cuanto a calidad que pueden ofrecer los proveedores, ya sea para comprar o hacer.	ser innovadores y de origen nacional.
Desarrollar el plan de gestión de los interesados para administrar sus intereses en el proyecto.	Se supone que los interesados están anuentes a cooperar con la información solicitada y es además de fácil acceso.	Se tiene acceso únicamente a dos fabricantes de trajes de baño a nivel nacional.
Desarrollar el plan de gestión de integración para lograr coordinar el proyecto como un todo.	Se supone que los nueve áreas de conocimiento anteriores estarán desarrolladas en sintonía.	Las reuniones entre el equipo de proyecto y el patrocinador deben realizarse únicamente presencialmente.

### 3.5 Entregables

Un entregable es “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto” (PMI, 2013, p.541). En el cuadro 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

### Cuadro 6. Entregables.

(Fuente: el autor)

Objetivos	Entregables
Desarrollar el plan de gestión de integración para lograr unificar el proyecto como un todo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta del proyecto.</li> <li>• Proceso de control de cambios.</li> <li>• Proceso de recolección de lecciones aprendidas.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir, delimitar y controlar el alcance del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestión del alcance: incluye el enunciado del alcance, la EDT, proceso de aceptación formal de los entregables, proceso para controlar solicitudes de cambio relacionadas con el alcance.</li> <li>• Plan de gestión de los requisitos: incluye cómo se administran los cambios del producto, cómo se analiza su impacto, cómo se controlan, la priorización de requisitos y la matriz de trazabilidad.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del tiempo para establecer un cronograma que defina y controle las actividades del proyecto.	Plan de gestión del cronograma: muestra el enlace del cronograma con la EDT, el modelo de programación y su mantenimiento, las reglas para medir el desempeño del tiempo, y formato y frecuencia de informes.
Desarrollar el plan de gestión de costos para estimar, determinar y controlar el presupuesto dentro de un marco de sostenibilidad responsable.	Plan de gestión de costos: muestra la relación con la EDT, la precisión y exactitud de las estimaciones y costos, las reglas para medir el desempeño de los gastos, el formato de los informes y la estrategia de financiamiento.

Objetivos	Entregables
Desarrollar el plan de gestión de calidad para definir y monitorear los estándares acorde a la naturaleza del proyecto, cumpliendo con los requerimientos del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestión de la calidad: describe cómo se planean cumplir los requisitos de calidad y cómo se implementarán las políticas de calidad de la organización en el proyecto.</li> <li>• Listas de verificación de calidad.</li> <li>• Plan de mejora de procesos.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del recurso humano para determinar los requerimientos necesarios, organizar y administrar el personal del equipo de proyecto dentro de un marco de progreso social.	Plan de gestión de los RRHH: incluye los roles y responsabilidades, el organigrama del proyecto, cómo se adquiere el personal y cuándo, cómo se libera, las necesidades de capacitación, su seguridad y el plan de incentivos y recompensas.
Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para definir los canales, controlar las comunicaciones con el fin que estas sean efectivas, concisas y oportunas.	Plan de gestión de las comunicaciones: define los requisitos de comunicación, cuál es la información que se comunica, la frecuencia de las comunicaciones, los responsables de comunicar y divulgar las comunicaciones, el método de comunicación y los recursos disponibles para la comunicación.
Desarrollar el plan de gestión de riesgo para identificar, administrar y	Plan de gestión de riesgos: define el enfoque y las fuentes de datos para administrar el riesgo, el presupuesto, la frecuencia en que se revisan, la

Objetivos	Entregables
controlar efectivamente los posibles riesgos a los que se enfrentará el proyecto.	categoría de los riesgos, la probabilidad e impacto de los riesgos, matriz de probabilidad e impacto, el formato de informes y cómo se auditan los procesos de gestión de riesgos.
Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para definir los procesos de cómo se adquirirán y monitorearán los bienes y servicios necesarios para realizar el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestión de adquisiciones: define los tipos de contrato que se utilizarán, la gestión de proveedores, coordinación de adquisiciones, administración de las decisiones de hacer-comprar, la identificación de proveedores y el formato de evaluación de proveedores.</li> <li>• Criterio de selección de proveedores.</li> <li>• Decisiones de hacer-comprar.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de los interesados para administrar sus intereses en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de interesados.</li> <li>• Plan de gestión de interesados: incluye el alcance e impacto de los interesados, su nivel de participación actual y deseado, y método para actualizar la gestión de estos.</li> </ul>

## 4 DESARROLLO

### 4.1 Plan de Gestión de Integración

El plan de gestión de integración realiza la unificación generalizada del proyecto a ser desarrollado, presentando los procesos que coordinan los esfuerzos bajo los que se deben regir los demás planes de gestión. Se han incluido el acta de proyecto, el proceso de control de cambios y el proceso de recolección de lecciones aprendidas.

#### 4.1.1 Acta del proyecto

A continuación se encuentra el acta de proyecto, ver figura 6, a ser presentada por el director del proyecto al patrocinador, con el fin de obtener la aprobación para iniciar el desarrollo del proyecto.

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>2018/09/05</b>	<b>Propuesta de Plan de Gestión para el lanzamiento de una Línea Nacional de Trajes de Baño</b>
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Grupos de Procesos:</b> Inicio y Planificación <b>Áreas de Conocimiento:</b> Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recurso Humano, Comunicación, Riesgo, Adquisiciones, Interesados.	Proyectos Comerciales de Producción / Diseño y Manufactura Textil
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del</b>

	<b>proyecto</b>
<b>2018/09/17</b>	<b>2018/11/05</b>
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar un Plan de Gestión para el lanzamiento de una Línea Nacional de Trajes de Baño con el fin de posicionarse en el mercado Nacional.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar el plan de gestión de integración para lograr coordinar el proyecto como un todo.</li> <li>2. Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir, delimitar y controlar el alcance del proyecto.</li> <li>3. Desarrollar el plan de gestión del tiempo para establecer un cronograma que defina y controle las actividades del proyecto.</li> <li>4. Desarrollar el plan de gestión de costos para estimar, determinar y controlar el presupuesto dentro de un marco de sostenibilidad responsable.</li> <li>5. Desarrollar el plan de gestión de calidad para definir y monitorear los estándares acorde a la naturaleza del proyecto, cumpliendo con los requerimientos del producto.</li> <li>6. Desarrollar el plan de gestión del recurso humano para determinar los requerimientos necesarios, organizar y administrar el personal del equipo de proyecto dentro de un marco de progreso social.</li> <li>7. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para definir los canales, controlar las comunicaciones con el fin que estas sean efectivas, concisas y oportunas.</li> <li>8. Desarrollar el plan de gestión de riesgo para identificar, administrar y controlar efectivamente los posibles riesgos a los que se enfrentará el proyecto.</li> <li>9. Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para definir los</li> </ol>	

procesos de cómo se adquirirán y monitorearán los bienes y servicios necesarios para realizar el proyecto.

10. Desarrollar el plan de gestión de los interesados para administrar sus intereses en el proyecto.

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

El auge que ha experimentado la industria del diseño, manufactura y comercialización de marcas de traje de baño hechas en Costa Rica en los últimos 8 años ha sido exponencial. Para entrar a participar en este mercado se debe tener una claridad total del panorama y cerciorarse que un proyecto nuevo cuente con bases sólidas para desarrollarse como un negocio competitivo en este sector a nivel nacional.

El propósito de este proyecto es entregar a los creadores de la marca las pautas necesarias para que el negocio nazca con una planificación adecuada y desarrolle su posicionamiento y crecimiento no solo organizadamente sino de manera orgánica; fundamentándose en los principios de competitividad como la sostenibilidad, la excelencia y la innovación.

El mayor beneficio de este proyecto es aumentar las posibilidades de éxito del negocio mediante una claridad y transparencia en materia de planificación, reforzando los pasos que deben tomarse en cuenta para maximizar el aprovechamiento de los recursos y mitigar el desperdicio de estos; entregando un Plan de Gestión completo que servirá también para presentar ante entidades financieras con el fin de reforzar la solicitud de financiamiento para iniciar operaciones una vez finalizado el proyecto.

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

El producto final que se entregará será el plan para la dirección del proyecto, que integrará la planificación de la gestión de las áreas claves de la administración de proyectos, que son alcance, tiempo, costo, comunicación, recurso humano, adquisiciones, riesgo, calidad e interesados; brindando así

las bases para un desarrollo e implementación estandarizado del proyecto.

### **Supuestos**

- La información con la que se trabaja es verídica, garantizando resultados reales y asequibles en un periodo determinado del tiempo.
- El equipo de proyecto y patrocinador cuentan con disponibilidad de tiempo y recursos para realizar las investigaciones necesarias para desarrollar el producto final.
- Las herramientas y técnicas utilizadas para desarrollar el proyecto son lo suficientemente conocedoras de la industria y sector donde se realiza el proyecto.
- Se tiene acceso a tecnología que permite la recolección de información relacionada con el proyecto.
- El patrocinador es aprobado como una pymes por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- Existe un mercado interesado y demanda suficiente para comercializar el producto final que ofrecerá la nueva marca de trajes de baño.

### **Restricciones**

- Se ha establecido un límite de tiempo para desarrollar el proyecto y este debe respetarse.
- Se debe respetar el presupuesto una vez este haya sido aprobado.
- El desarrollo del proyecto debe apegarse a los principios de competitividad de la normativa establecida por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica para la marca país Esencial Costa Rica, que son sostenibilidad, excelencia, progreso social, origen nacional e innovación.
- El desarrollo del proyecto debe darse dentro del marco de una pymes bajo los lineamientos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- La naturaleza del desarrollo del proyecto debe promover la inscripción

de la propiedad industrial de la marca.

### Identificación riesgos

- Si la disponibilidad de tiempo del equipo de proyecto se ve comprometida, se podría incurrir en atrasos, impactando directamente el tiempo del proyecto.
- Si no se cuenta con el equipo tecnológico necesario para realizar las investigaciones, se podría generar un producto desligado de la innovación y la realidad actual, impactando la calidad del proyecto.
- Si no se conoce exhaustivamente el caso de negocio se puede incurrir en *scope creep*, afectando directamente el alcance y el costo del proyecto.
- Si las estimaciones de costos son menores a los costos reales, se podría agotar el presupuesto antes de tiempo y/o disminuir la calidad del producto, afectando el costo, tiempo, calidad y alcance del proyecto en general.
- Si el equipo de proyecto no cuenta con el *expertise* necesario en el sector o industria, se puede incurrir en recomendaciones y resultados no certeros, viéndose afectada la calidad, el alcance, y los costos.

### Presupuesto

Tipo de Recurso	Costo
Humano	\$8,925 USD
Insumos	\$3,075 USD
Reserva de contingencia	\$100 USD
Reserva de gestión	\$400 USD
<b>Total</b>	<b>\$12,500 USD</b>

### Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Aprobación del acta de proyecto	2018/09/17	2018/09/17

Entrega de sesión de fotos con modelos	2018/09/18	2018/09/18
Publicidad en redes sociales	2018/09/21	2018/09/21
Registro de la propiedad industrial	2018/10/08	2018/10/08
Prendas guindadas	2018/10/31	2018/10/31
Cierre del proyecto	2018/11/05	2018/11/05
<b>Información histórica relevante</b>		
<p>La empresa Deseo se ha dedicado a la distribución al por mayor y al detalle de lencería y juguetes eróticos a nivel nacional desde el 2015. En el último año se ha enfrentado a la competencia desleal asociada con el contrabando, el cual genera una conciencia distorsionada del precio de los bienes en el consumidor, prefiriendo estos los precios bajos de la competencia. Adicionalmente a este hecho, el fungir como importador implica luchar constantemente contra los sobornos aduanales y los altos aranceles.</p> <p>En una lucha por mantener a flote el negocio se ha decidido a iniciar una reestructuración, dentro de la cual se ha decidido explorar otros mercados atractivos nacional e internacionalmente. Si bien es cierto, el consumidor actualmente está más enfocado en vivir experiencias más que en comprar bienes; y a este hecho le agregamos el apoyo y apogeo del que recientemente gozan marcas artesanales de producción nacional.</p> <p>Costa Rica es reconocido por su biodiversidad, y parte de esta fama nace gracias a sus hermosas playas. En la última década se ha dado un apogeo de marcas nacionales dedicadas al diseño y manufactura de trajes de baño. Deseo quiere participar de esta industria, al mismo tiempo que crea alianzas con organizaciones específicas que apoyen el progreso social y la sostenibilidad. El talento nacional existe y la mano de obra calificada también, es por esto que con un plan de gestión para iniciar el lanzamiento de una marca nueva de trajes de baño trae consigo una esperanza de renacer como <i>pymes</i>, fortalecida en los pilares de la excelencia, la sostenibilidad y la responsabilidad social.</p>		

<b>Identificación de grupos de interés (involucrados)</b>	
<p>Involucrados Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador</li> <li>• Equipo de Proyecto</li> <li>• Fotógrafo</li> <li>• Administrador de redes sociales</li> <li>• Diseñador web</li> <li>• Diseñador gráfico</li> </ul> <p>Involucrados Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas nacionales de trajes de baño</li> <li>• Usuarios y clientas</li> <li>• Maquilas nacionales</li> <li>• Textileras nacionales</li> <li>• Empresas de impresión de tela</li> <li>• Diseñadores de patrones</li> <li>• Boutiques y tiendas de ropa para mujer</li> <li>• Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer)</li> <li>• Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)</li> <li>• Hoteles con tiendas de <i>souvenirs</i></li> <li>• Tiendas nacionales ubicadas en el aeropuerto Daniel Oduber y Juan Santa María</li> </ul>	
<p><b>Director de proyecto:</b> Andrea Rodríguez V.</p>	<p><b>Firma:</b></p>
<p><b>Autorización de:</b> Gloria Urrego</p>	<p><b>Firma:</b></p>

**Figura 6. Acta del proyecto**

**(Fuente: el autor)**

#### **4.1.2 Proceso de control de cambios**

El proceso de control de cambios es el proceso bajo el cual, el Comité de Control de Cambios (también conocido como CCB), evalúa, analiza, aprueba o rechaza cambios solicitados por el equipo de proyecto o el patrocinador, a verse reflejados en las políticas, estándares, entregables, documentos o líneas base del proyecto.

Cualquier cambio que sea aprobado por el CCB debe ser de tres tipos: una acción preventiva o correctiva (en términos de desempeño) o una reparación de un defecto (en términos de producto). El CCB tiene autoridad máxima sobre la aprobación o rechazo de una solicitud de cambio; y este está conformado por el director del proyecto y el gerente general de patrocinador.

El cambio solicitado debe presentarse por escrito, con el objetivo general que pretende, las consecuencias, beneficios o riesgos que pueden verse plasmados de darse y de no darse la aprobación de la solicitud, al igual que la afectación a la línea base de tiempo, costo y alcance. Puede utilizarse el correo electrónico como medio primordial y primario, seguido de una presentación presencial al CCB, quien tendrá tres días hábiles para aprobar o rechazar la solicitud. Dicha resolución debe ser comunicada por el CCB al solicitante por escrito, en forma de respuesta al correo electrónico inicial donde se presenta la solicitud; de ser aprobado, este será también comunicado formalmente por correo electrónico al resto del equipo de proyecto y a los afectados directos, solicitando un recibido conforme a la comunicación.

#### **4.1.3 Proceso de recolección de lecciones aprendidas**

Las lecciones aprendidas son consideradas activos de la organización, pues son los documentos de proyectos que se archivan para ser utilizados como referencias en futuros proyectos.

En este proyecto en específico, las lecciones aprendidas serán documentadas por el director de proyecto, según su juicio, conforme se da el avance del proyecto, por ejemplo de, pero no limitado a, documentos del proyecto, registro de la toma de decisiones, datos de desempeño y gestión de riesgos.

Estas lecciones aprendidas deben ir siendo archivadas digitalmente en un documento de Word, que será luego compartido en formato PDF a la gerencia del patrocinador, una vez que se de el proceso de cierre formal del proyecto.

## **4.2 Plan de Gestión del Alcance**

El desarrollar un plan de gestión para el alcance de un proyecto permite definir claramente las actividades incluidas dentro de él, con el fin de proteger su contenido, el cual participa en la determinación del costo y tiempo de este. Estas tres variables son dependientes entre sí y si el alcance no se define claramente puede impactar posteriormente las demás, poniendo el riesgo la ejecución del proyecto bajo los parámetros inicialmente pensados. En este plan de gestión se presentará tanto el alcance del proyecto como el del producto.

Para definir el alcance del producto, se han analizado las características que se necesitan de este y cuáles funciones cumplirá; y para comprenderlas profundamente se han sostenido reuniones con la gerencia y departamentos claves de Deseo. Estas reuniones han permitido igualmente el conocimiento profundo para determinar cuáles son los requerimientos de los interesados de más peso en el proyecto.

Para definir el alcance del proyecto se han analizado las actividades que deben ser llevadas a cabo para producir el producto; para determinar estas actividades, incluyendo únicamente las estrictamente necesarias, sin dejar una sola por fuera, se ha aprovechado el juicio de experto que aportan el equipo de proyecto y el equipo de marketing del patrocinador.

#### **4.2.1 Requisitos de los objetivos del proyecto**

Es necesario determinar y documentar los requisitos con los que debe contar el producto para que las necesidades de los interesados de mayor peso se cumplan. Esta determinación se ha realizado mediante reuniones de lluvias de ideas y estudios comparativos entre el equipo de proyecto y el patrocinador.

A continuación una matriz de trazabilidad de requisitos (ver cuadro 7), que “es un cuadro que vincula los requisitos del producto desde su origen hasta los entregables que lo satisfacen” (PMI, 2013, p.118).

Cuadro 7. Matriz de trazabilidad de requisitos.

(Fuente: el autor)

#	Descripción del requisito	Fecha	Solicitado por	Justificación	Prioridad*	Estado**	Entregable	Producto	Criterio de aceptación	Responsable
1	Marca comercial debe estar registrada en el Registro de la Propiedad Industrial	2018-10-15	Patrocinador	Debe protegerse la propiedad del nombre comercial y evitar plagio	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Interesados	Certificado de registro de la propiedad industrial	Registro Nacional confirma la marca como registrada	Patrocinador
2	Producción debe ser 100% nacional	2018-09-15	PROCOMER	Cumplimiento con principios de competitividad de marca país	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Adquisiciones	Certificación marca país	Insumos, capital de trabajo y diseño deben ser 100% de origen nacional	Patrocinador

#	Descripción del requisito	Fecha	Solicitado por	Justificación	Prioridad*	Estado**	Entregable	Producto	Criterio de aceptación	Responsable
3	Producción debe fomentar progreso social	2018-09-15	PROCOMER	Cumplimiento con principios de competitividad de marca país	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Recurso Humano y de Comunicaciones	Certificación marca país	Socios comerciales deben fomentar la contratación de personal en riesgo social, con baja escolaridad o desventajas en procesos de contratación	Patrocinador

#	Descripción del requisito	Fecha	Solicitado por	Justificación	Prioridad*	Estado**	Entregable	Producto	Criterio de aceptación	Responsable
4	Producción y comercialización deben fomentar innovación	2018-09-25	PROCOMER	Cumplimiento con principios de competitividad de marca país	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Calidad	Certificación marca país	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estampado de telas debe ser por técnica de sublimado</li> <li>• Creación del dominio web y cuentas en redes sociales</li> <li>• Creación de tienda en línea en Facebook</li> </ul>	Patrocinador, diseñador web y admin. de redes sociales

#	Descripción del requisito	Fecha	Solicitado por	Justificación	Prioridad*	Estado**	Entregable	Producto	Criterio de aceptación	Responsable
5	Producción y comercialización deben utilizar métodos sostenibles y de responsabilidad social	2018-10-01	PROCOMER	Cumplimiento con principios de competitividad de marca país	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Interesados y de Calidad	Certificación marca país	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidades del lanzamiento sean exclusivamente electrónicas</li> <li>• Los vuelos de las piezas de la colección Madre Tierra deben ser producidos con los desperdicios de tela</li> </ul>	Patrocinador

#	Descripción del requisito	Fecha	Solicitado por	Justificación	Prioridad*	Estado**	Entregable	Producto	Criterio de aceptación	Responsable
6	Producción, Publicidad y Servicio Posventa deben ser excelentes	2018-10-01	PROCOMER	Cumplimiento con principios de competitividad de marca país	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Calidad	Certificación marca país	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a personal en servicio al cliente</li> <li>• Autorización de publicidad verificando sea similar a marcas Hype Beachwear y San Lorenzo Bikinis</li> <li>• Autorización de proceso de control de calidad</li> </ul>	Patrocinador

#	Descripción del requisito	Fecha	Solicitado por	Justificación	Prioridad*	Estado**	Entregable	Producto	Criterio de aceptación	Responsable
7	Certificación de Marca País	2018-11-01	Patrocinador	La certificación abre grandes oportunidades para capacitación y financiamiento, a la vez que beneficia enormemente el posicionamiento de la marca.	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Interesados y de Comunicaciones	Certificación marca país	Recibir la certificación por parte de PROCOMER	Patrocinador
8	Publicidad del lanzamiento en redes sociales propias y redes sociales del patrocinador	2018-10-05	Patrocinador	Debe realizarse publicidad para dar a conocer la marca al mercado meta	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Comunicaciones	Pauta publicitaria	Confirmación de la red social en donde se realiza la publicidad pagada del lanzamiento tanto en la página del patrocinador como la de la nueva marca	Patrocinador y diseñador gráfico

#	Descripción del requisito	Fecha	Solicitado por	Justificación	Prioridad*	Estado**	Entregable	Producto	Criterio de aceptación	Responsable
9	Inventario inicial de 1200 piezas	2018-09-15	Patrocinador	Tener un inventario suficiente para la venta al detalle	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Adquisiciones	Inventario inicial	Entrega de 1200 piezas por parte de la maquila al patrocinador	Maquila
10	Sesión de fotos profesional en playa nacional con todos los estilos disponibles de la línea de lanzamiento, con modelos de rasgos exóticos y figura esbelta, no conocidas	2018-09-20	Patrocinador	El mercadeo visual se considera vital para atraer la atención del público meta y como insumo para realizar publicidad	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Interesados	Fotos con modelos por fotógrafo profesional	Entrega de fotografías editadas por parte del fotógrafo profesional	Fotógrafo profesional

#	Descripción del requisito	Fecha	Solicitado por	Justificación	Prioridad*	Estado**	Entregable	Producto	Criterio de aceptación	Responsable
11	Etiquetado de cada prenda	2018-11-01	Patrocinador	Identificación de cada prenda con precio de venta, código de barras, nombre y logo de la marca, sitio en línea, y logo Marca País	Alta	Aprobado	Plan de Gestión de Calidad	Prendas etiquetadas	Cada prenda se empaca del centro de distribución al punto de venta cuenta con las etiquetas necesarias	Patrocinador
12	Fotos estilo catálogo en maniquí transparente con fondo blanco de todos los estilos de la línea y en sus colores disponibles	2018-09-16	Patrocinador	El mercadeo visual se considera vital para atraer la atención del público meta y son necesarias para la venta por internet por la facilidad de visualización de detalles	Media	Aprobado	Plan de Gestión de Interesados	Fotos con maniquí transparente estilo catálogo	Diseñador gráfico entrega la totalidad de las fotos estilo catálogo al patrocinador	Fotógrafo profesional

#	Descripción del requisito	Fecha	Solicitado por	Justificación	Prioridad*	Estado**	Entregable	Producto	Criterio de aceptación	Responsable
13	Participación en el Mercedes-Benz <i>Fashion Week</i> de Guanacaste y de San José	2018-09-30	Patrocinador	Considerado el show de moda de mayor exposición en el país	Media	Aprobado	Plan de Gestión de Interesados	Certificado de confirmación de reservación para la participación en el show	Administración de show entrega recibo de espacio reservado para participación	Patrocinador
14	Ganchos de madera con prensas metálicas	2018-11-01	Patrocinador	Parte del mercadeo visual y el posicionamiento de marca que se busca	Baja	Aprobado	Plan de Gestión de Calidad	Prendas guindadas en ganchos y colocadas en su sección en la tienda física	El 100% de las prendas exhibidas se encuentren usando este estilo de ganchos	Patrocinador

\*Prioridad: Alta, Media o Baja

\*\*Estado: Aprobado, Cancelado, Diferido, Terminado

#### **4.2.2 Definición del alcance**

Desde el punto de vista de la definición del alcance, se realizó una descripción detallada del contexto del área en estudio y las condiciones distintivas y diferenciales del proyecto.

Con respecto a las técnicas y herramientas específicas para la definición del alcance se utilizaron el juicio de expertos y las reuniones.

Los aspectos específicos contemplados en el Enunciado del alcance del proyecto se presentarán a continuación y pueden ser analizados en detalle en el anexo 5.

#### **4.2.3 Descripción del alcance del producto**

Esta descripción elaboró gradualmente las características del resultado descrito en el acta de constitución del proyecto y en la documentación de requisitos la cual tiene el siguiente contenido:

- Nombre del proyecto
- Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos
- Área o sector económico en que se desarrolla el proyecto
- Objetivos general y específicos medibles y criterios de éxito relacionados
- Fechas estimadas de inicio y terminación
- Nombre de director del proyecto, su responsabilidad y nivel de autoridad
- Estimación del presupuesto de alto nivel
- Descripción del producto de alto nivel y entregables
- Exclusiones
- Situación problema de alto nivel
- Impactos o beneficios esperados de alto nivel
- Restricciones de alto nivel
- Resumen del cronograma de hitos

- Identificación de grupos de interés
- Nombre del patrocinador que aprueba el proyecto, su responsabilidad y nivel de autoridad.

#### 4.2.4 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Una estructura de desglose de trabajo o EDT, es de vital apoyo para incluir la totalidad de las tareas a ser realizadas para que puedan cumplirse los requisitos previamente detallados por los interesados del proyecto. Esta EDT ha sido desarrollada hasta el último nivel de detalle donde el siguiente paso implica desglosar cada último nivel en actividades o acciones para lograrlo y alcanzarlo.

Para la gestión del alcance del proyecto se definieron paquetes como son: status legal, publicidad y servicio al cliente; los cuales se detallan en la figura 7.

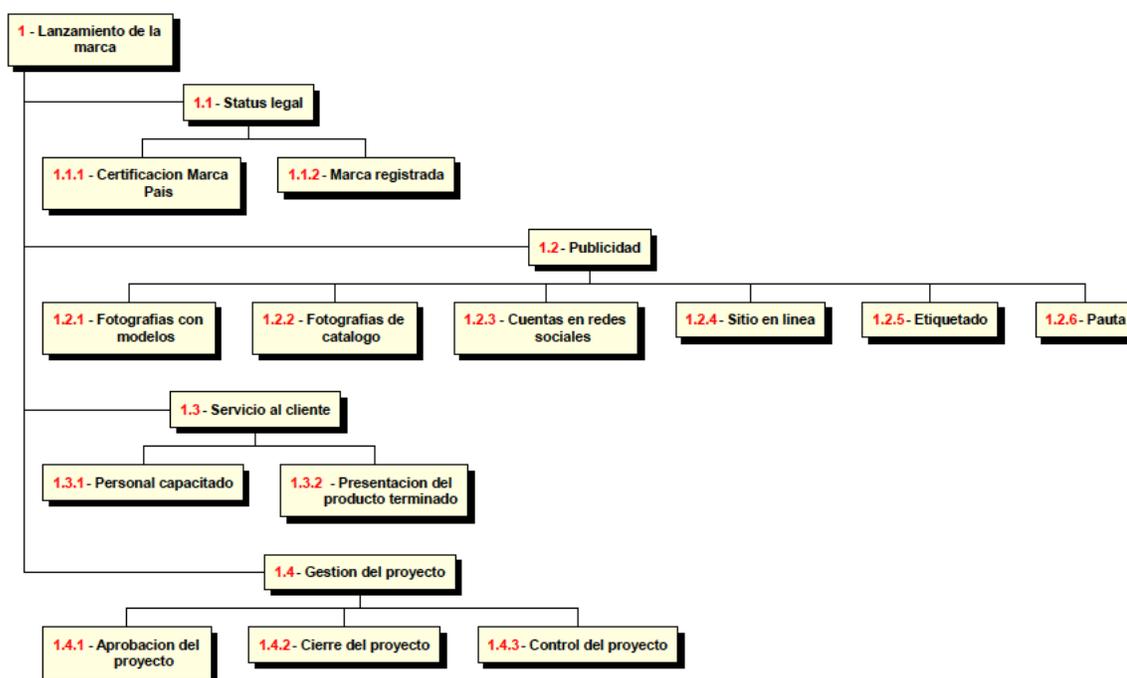


Figura 7. Estructura de desglose de trabajo o EDT.

(Fuente: el autor)

A continuación se detalla el contenido de los paquetes de trabajo de la EDT, que son los entregables del último nivel del gráfico con sus respectivas actividades, ver cuadro 8.

### Cuadro 8. Actividades de los paquetes de trabajo.

(Fuente: el autor)

ID EDT	Paquete de trabajo	Actividades
1.1.1	Certificación Marca País “ <i>esencial Costa Rica</i> ”	Solicitar la certificación “ <i>esencial Costa Rica</i> ”.
1.1.2	Marca registrada	Tramitar la solicitud de registro de la marca.
1.2.1	Fotografías con modelos	Realizar la sesión fotográfica con modelos.
1.2.2	Fotografías de catálogo	Realizar la sesión fotográfica estilo catálogo.
1.2.3	Cuentas en redes sociales	Abrir cuenta para la marca en Facebook.
1.2.4	Sitio en línea	Diseño de página en línea.
1.2.5	Etiquetado	Etiquetar cada una de las prendas del inventario inicial.
1.2.6	Pauta	Realizar la publicación de la publicidad del lanzamiento.
1.3.1	Personal capacitado	Realizar la capacitación del personal de la boutique en servicio al cliente.
1.3.2	Presentación del producto terminado	Guindar las prendas en su sección dentro de la tienda física.

ID EDT	Paquete de trabajo	Actividades
1.4.1	Aprobación de arranque	Recibir el acta de proyecto firmada por parte del patrocinador.
1.4.2	Cierre del proyecto	Recibir el visto bueno de cierre por parte del patrocinador.
1.4.3	Control del proyecto	Realizar las reuniones de control del proyecto.

Finalmente, el análisis de la Estructura de desglose de trabajo se complementó con el resumen de hitos relacionados con cada una de las fases y entregables asociados, permitiendo verificar y controlar el alcance del proyecto (ver cuadro 9).

#### Cuadro 9. Resumen de fases, entregables e hitos.

(Fuente: el autor)

ID	Fase	Entregable	Hitos
1.1	Status legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación “<i>esencial Costa Rica</i>”.</li> <li>• Certificación de registro de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de la propiedad industrial</li> </ul>
1.2	Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografías retocadas con modelos con los bañadores en alta definición.</li> <li>• Fotografías retocadas para catálogo en alta definición.</li> <li>• Cuenta de la marca en Facebook.</li> <li>• Página en línea propia de la marca.</li> <li>• 1200 prendas etiquetas.</li> <li>• Pauta publicitaria para Facebook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de sesión de fotos con modelos</li> <li>• Publicidad en redes sociales</li> </ul>
1.3	Servicio al	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado en servicio al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendas guindadas</li> </ul>

ID	Fase	Entregable	Hitos
	cliente	cliente para la venta y la posventa. • Colocación de 700 prendas en exhibidores en el punto de venta.	en perchero
1.4	Gestión del proyecto	• Acta de proyecto firmada. • Acta de cierre de proyecto firmada. • Reuniones control realizadas.	• Aprobación de acta de proyecto • Cierre de proyecto

### 4.3 Plan de Gestión de Calidad

Es necesario recurrir a una adecuada planificación de la calidad y claridad de cómo asegurarla y controlarla para contar con un plan una vez que comience la ejecución del proyecto, mediante el plan de gestión de la calidad del proyecto.

#### 4.3.1 Roles y responsabilidades

A continuación se presenta el cuadro 10, con las responsabilidades y los roles que participan en la gestión de la calidad a lo largo del proyecto. A pesar que la calidad es responsabilidad de todos, únicamente la gerencia y la figura del director de proyectos son los responsables del liderazgo en materia de gestión de calidad.

**Cuadro 10. Roles y responsabilidades en calidad.**

**(Fuente: el autor)**

Rol	Responsabilidades
Gerencia General	Aprobar solicitudes de cambio
Gerencia General	Realizar auditorías/aseguramiento de calidad
Gerencia General	Realizar el control de calidad
Gerencia General y	Realizar la planificación de la gestión de la

Rol	Responsabilidades
Director de proyecto	calidad
Gerencia de Mercadeo	Aseguramiento y control de entregables no críticos

#### 4.3.2 Política de calidad del proyecto

La política de calidad de un proyecto muestra cuáles son los lineamientos y directrices para la gestión de la calidad de un proyecto. A continuación la política de calidad del proyecto en el cuadro 11.

#### Cuadro 11. Política de calidad de la empresa.

(Fuente: Gerencia de Deseo, 2015)

##### **Aspectos generales y directrices de la organización:**

Somos una boutique dedicada a la venta minorista y mayorista de ropa íntima y trajes de baño para mujer. Las prendas son todas en estilos cosmopolita, modernas, inclusivas, de alta calidad y grado medio.

Nuestras relaciones son frescas, elegantes, sencillas y claras; a lo interno y externo de la empresa.

##### **Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto:**

La planificación de la calidad está enfocada en aclarar la jerarquía de los involucrados y los requerimientos. Esto ante todo debe respetarse, pues los involucrados no deben sentirse en una posición superior de la que estén, y tampoco se debe dejar que suceda lo mismo con los requerimientos.

##### **Enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto:**

El aseguramiento de la calidad se realiza al inicio de cada actividad en presencia de los involucrados en ella, revisando los requerimientos de la tarea y sus respectivos factores de éxito. Esto se realiza con el fin de repasar el

proceso en forma preventiva, ese es su enfoque. La inspección se realiza dos veces por semana, los días lunes y jueves.

**Enfoque para el control de la calidad del proyecto:**

El control de calidad estará enfocado en corregir los errores encontrados durante las auditorías y en revisar continuamente que los avances del proyecto estén alineados con el alcance y el costo. Este control de calidad se lleva a cabo una vez por semana, los días viernes. Los objetivos son evaluar y acatar las sugerencias producto de las auditorías, y controlar la calidad de los avances.

#### **4.3.3 Priorización de requisitos**

Se ha utilizado el método de Rose (2014) de matriz en L para realizar la priorización de requisitos. Primero se han analizado y priorizado los involucrados para dar continuación a la priorización de requisitos. Los detalles pueden ser vistos en el anexo 6.

El involucrado a gestionar más atentamente de acuerdo a sus requisitos, es el patrocinador, teniendo un peso de importancia de un 48%, seguido de PROCOMER con un 24%. En un segundo plano se encuentran el grupo de profesionales (el fotógrafo, el administrador de redes sociales, el diseñador web y el diseñador gráfico) cada uno con un 7% de peso en importancia. En la última posición se tendrá a la maquila, responsable únicamente de entregar el inventario inicial a tiempo, con un 0.8%.

El resultado de la priorización de requisitos muestra que el requisito más importante y que debe gestionarse más de cerca es el de las pautas publicitarias con un 17% de peso en importancia. El segundo requisito más importante es el del etiquetado con un 12%, seguido del inventario inicial y las fotografías con modelos ambos con un 10%. Los cinco principios de competitividad requeridos por PROCOMER entran en un segundo plano todos con un 8% de peso de

importancia, seguidos de la obtención de la certificación “*esencial Costa Rica*” con un 7%; por último, el registro de la marca en el Registro Nacional con un 2%.

#### **4.3.4 Línea básica de la calidad**

Los factores de éxito para la calidad se citan a continuación, según la priorización de requisitos:

- Desempeño del cronograma, teniendo en cuenta que el trabajo de un involucrado será la materia prima de otros involucrados.
- Desempeño de costos, garantizando el pago final del servicio contratado sea igual al negociado con el involucrado.
- Comunicación se de entre emisor y receptor, captando el receptor los gustos y el estilo del emisor.
- Apego a los principios de competitividad dictados por PROCOMER

Se ha desarrollado también la Línea Base de Calidad, que presenta las métricas a ser utilizadas durante la ejecución del proyecto, a continuación la información en el cuadro 12. Los objetivos de calidad están fijados en el costo y en el tiempo; adicionalmente los últimos dos del cuadro 12 están relacionados a los todos los requerimientos citados por Procomer y el patrocinador, que según la priorización de requerimientos, son los involucrados con mayor peso en el proyecto.



Cuadro 12. Línea básica de la calidad.

(Fuente: el autor)

Objetivo de Calidad	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
Lograr un SPI mayor al 95% para garantizar apego a cronograma y todavía tener oportunidad de aplicar técnicas de compresión	SPI para medir desempeño del tiempo	Medir el desempeño del tiempo	SPI > 95%	1 vez por semana, día viernes	Patrocinador
Lograr un CPI mayor al 95% para garantizar apego al presupuesto	CPI para medir el desempeño de la gestión del costo	Medir el desempeño del costo del proyecto	CPI > 95%	1 vez por semana, día viernes	Patrocinador
El diseño de las pautas cumplan con las solicitudes de estilo y	Cantidad de similitudes con marcas	Contar las similitudes de fotografías y	Similitudes > 10	Se realiza la inspección de cada foto	Patrocinador

Objetivo de Calidad	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
gustos en un 100% con las comunicadas por el patrocinador	utilizadas de referencia	pautas entre marca propia y las de referencia		antes de ser intervenida y de cada pauta antes de ser publicada	
Operación cumpla en un 100% con las regulaciones de PROCOMER para la marca país	Porcentaje de cumplimiento con regulaciones	Cantidad de requerimientos cumplidos en avances	Requerimientos cumplidos = 100%	Al final de cada paquete de trabajo se realiza la inspección	Patrocinador

#### 4.3.5 Documentos de la calidad

A continuación se incluyen tres plantillas de documentos a utilizar durante todo el proyecto. Estas plantillas han sido desarrolladas basándose en las buenas prácticas de recolección de datos y fungen como base para evaluar el desempeño. La figura 8 muestra la plantilla a ser utilizada para el control de la calidad.

Hoja de control de calidad		
Hoja de control #	Fecha:	Responsable:
Entregable a controlar:		
Tareas de inspección:	Resultado real:	Resultado esperado:
1.		
2.		
3.		
Firma de aceptación de entregable:		

**Figura 8. Hoja de control de calidad.**

**(Fuente: el autor)**

La figura 9 debe utilizarse en cada actividad de aseguramiento de la EDT, el Cronograma y el Presupuesto.

Informe de avance de eventos			
Fecha:	Entregable:		
% completo a la fecha:		% esperado a la fecha:	
Si variación entre fechas es +2 días, citar causas inmediatas:			

1.						
2.						
Valor Ganado (EV)		Valor Actual (AC)		Valor Planificado (PV)		
Firma de recibido:				Responsable:		

**Figura 9. Informe de avance de eventos.**

**(Fuente: el autor)**

La tercer plantilla, ver figura 10, se desarrolla para ser utilizada en la comunicación entre los profesionales y el patrocinador. Esta recolección de similitudes realizada por el patrocinador, ayuda a los profesionales a comprender cuales son las similitudes más importantes requeridas por el primero y realizar su trabajo basándose en requerimientos reales, aportando información para el aseguramiento de la calidad del proyecto.

Similitudes por marca de referencia			
Nombre de marca de referencia:			
Similitud a cumplir:		Sugerencia de cumplimiento:	
Fecha de entrega:		Firma de recibido:	

**Figura 10. Solicitud de similitudes por marca de referencia.**

**(Fuente: el autor)**

#### 4.3.6 Matriz de aseguramiento de la calidad

Para el desarrollo del presente proyecto se identificaron los criterios de aceptación y métricas asociados a los entregables que conforman cada paquete de trabajo. A continuación se presenta en el cuadro 13 la Matriz de aseguramiento de la calidad.

**Cuadro 13. Matriz de aseguramiento de la calidad.**

(Fuente: el autor)

ID de EDT	Entregable	Criterio de aceptación	Métrica
1.1.1	Certificación “ <i>esencial Costa Rica</i> ”	Documento de certificación expedido por PROCOMER	Emisión de la certificación por parte de PROCOMER
1.1.2	Certificación de registro de marca	Documento de registro de la marca por parte del Registro Nacional	Emisión del registro por parte del Registro Nacional
1.2.1	Fotografías retocadas con modelos con los bañadores en alta resolución	Entrega de fotografías retocadas por parte del fotógrafo en alta resolución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución mínima de 300 dpi en cada foto</li> <li>• Cantidad mínima de 100 fotos</li> </ul>
1.2.2	Fotografías retocadas para catálogo en alta resolución	Entrega de fotografías retocadas por parte del fotógrafo en alta resolución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución mínima de 300 dpi</li> <li>• Cantidad entregada debe ser igual a la cantidad de combinaciones de color +</li> </ul>

ID de EDT	Entregable	Criterio de aceptación	Métrica
			estilo
1.2.3	Cuenta de la marca en Facebook	El buscador Mozilla Firefox reconozca el <i>url</i> de la cuenta de Facebook de la marca	Emisión del correo de bienvenida por parte de Facebook
1.2.4	Página en línea propia de la marca	El buscador Mozilla Firefox reconozca el <i>url</i> de la nueva página en línea de la marca	Emisión del correo de bienvenida por parte de la compañía de <i>web hosting</i>
1.2.5	1200 prendas etiquetas	Confirmación de dependiente que las prendas del inventario inicial cuenten cada una con su respectiva etiqueta	Cantidad de prendas etiquetadas
1.2.6	Pauta publicitaria para Facebook	Aceptación del contenido de la pauta por parte de Facebook	Emisión del correo de aceptación de la pauta por parte de Facebook
1.3.1	Personal capacitado en servicio al cliente para la venta y la posventa	Comunicación de la finalización del entrenamiento por parte del responsable	Emisión de los certificados de participación al personal
1.3.2	Colocación de 700 prendas en exhibidores en el punto de venta	Confirmación de dependiente de las prendas guindadas en el perchero	Cantidad de prendas guindadas de la nueva colección en el perchero correspondiente

ID de EDT	Entregable	Criterio de aceptación	Métrica
		correspondiente a su categoría	
1.4.1	Acta de proyecto firmada	Firma de la gerencia general del patrocinador	Devolución del acta firmada
1.4.2	Acta de cierre de proyecto	Firma de la gerencia general del patrocinador	Devolución del acta firmada
1.4.3	Reuniones de control realizadas	Plantilla de control completa por cada reunión realizada	Archivo de la plantilla de control de reuniones

#### 4.4 Plan de Gestión del Tiempo

La gestión del tiempo permite organizar un cronograma de actividades que muestre el menor tiempo posible para concluir el proyecto en su totalidad.

Se ha procedido a planificar el cronograma, definir las actividades, secuenciarlas, estimar su duración, desarrollar el cronograma como tal y sugerir buenas prácticas para controlarlo. La unidad de medida para este proyecto serán los días.

Para realizar la gestión del cronograma se han utilizado una variedad de herramientas como el juicio del experto, las reuniones entre el equipo de proyectos y el patrocinador y software especializado en proyectos. Ha sido de gran utilidad aplicar estas técnicas para identificar cuáles son las fechas y actividades claves para poder monitorearlas más de cerca e incrementar las posibilidades de éxito del proyecto.

#### 4.4.1 Lista de actividades

A continuación se presentan en detalle las actividades necesarias con sus respectivas características y responsables (ver cuadro 14).

**Cuadro 14. Lista de actividades del proyecto.**

(Fuente: el autor)

Nº	ID de EDT	Actividades	Características	Responsable
1	1.1.1	Solicitar la certificación “ <i>esencial Costa Rica</i> ”.	Se realiza en las instalaciones de PROCOMER.	Gerencia del patrocinador
2	1.1.2	Tramitar la solicitud de registro de la marca.	Se realiza en el Registro Nacional en la sección de Propiedad Industrial.	Gerencia del patrocinador
3	1.2.1	Realizar la sesión fotográfica con modelos.	Se realiza en playa nacional entre las 5:00 AM y las 7:00 AM y entre las 4:00 PM y las 6:00 PM.	Fotógrafo profesional
4	1.2.2	Realizar la sesión fotográfica estilo catálogo.	Se realiza en estudio fotográfico con maniqués y fondo blanco.	Fotógrafo profesional
5	1.2.3	Abrir cuenta para la marca en Facebook.	Cuenta debe ser pública con categorización de “Ropa para mujeres”.	Administrador de las redes sociales
6	1.2.4	Diseño de página en línea.	Sitio en línea con dominio “.com”	Diseñador web
7	1.2.5	Etiquetar cada una	Etiqueta debe ser colocada	Patrocinador

Nº	ID de EDT	Actividades	Características	Responsable
		de las prendas del inventario inicial.	en el lado derecho de cada prenda.	
8	1.2.6	Realizar la publicación de la publicidad del lanzamiento.	Debe ser una pauta pagada con mercado meta como receptor.	Diseñador gráfico
9	1.3.1	Realizar la capacitación del personal de la boutique en servicio al cliente.	Debe estar enfocada en el servicio de venta y en el de posventa.	Patrocinador
10	1.3.2	Guindar las prendas en su sección dentro de la tienda física.	Guindar las prendas en la sección de trajes de baño con el lado etiquetado de frente.	Patrocinador
11	1.4.1	Recibir acta de proyecto firmada	El acta debe recibirse firmada en físico o mediante aceptación por correo	Patrocinador
12	1.4.2	Recibir acta de cierre de proyecto firmada	El acta debe recibirse firmada en físico o mediante aceptación por correo	Patrocinador
13	1.4.3	Realizar reuniones de control	Las reuniones son para darle control y seguimiento al avance del proyecto y se realizan los días viernes	Director de Proyecto

#### 4.4.2 Hitos y fechas especiales

Los hitos son momentos en el tiempo que no tienen duración, pero que marcan un hito en el avance del proyecto. A continuación se presentan los hitos claves de este proyecto (ver cuadro 15).

**Cuadro 15. Hitos del proyecto.**

**(Fuente: el autor)**

ID	Fase	Hitos
1.1	Status legal	• Registro de la propiedad industrial
1.2	Publicidad	• Entrega de sesión de fotos con modelos • Publicidad en redes sociales
1.3	Servicio al cliente	• Prendas guindadas en perchero
1.4	Gestión del proyecto	• Aprobación de acta de proyecto • Cierre de proyecto

Para asegurar una gestión del cronograma lo más efectiva posible, se han identificado las fechas especiales que representan restricciones para desarrollar el cronograma, estas son los días festivos no laborales identificados dentro de las fechas estimadas del proyecto (ver cuadro 16); al igual que los días del fin de semana que no han sido tomados en cuenta para realizar labores del proyecto, a pesar que la boutique está abierta los siete días de la semana. Este ejercicio se realiza para que el cronograma refleje la realidad del momento del tiempo en el que se realiza la ejecución del proyecto.

**Cuadro 16. Festivos durante el proyecto.****(Fuente: el autor)**

Fecha del festivo	Motivo	Feriado de Ley	Feriado durante el proyecto
12 de octubre	Día de las Culturas	No	No

**4.4.3 Secuencia de las actividades**

Las actividades deben ser secuenciadas para definir cuál es la relación que existe entre una y otra, de esta manera se identificar el orden correcto en el que deben ser acomodadas en el cronograma, ver cuadro 17.

**Cuadro 17. Secuenciamiento de las actividades.****(Fuente: el autor)**

Nº	ID de EDT	Actividad	Actividad predecesora
1	1.1.1	Solicitar la certificación “ <i>esencial Costa Rica</i> ”	2
2	1.1.2	Tramitar la solicitud de registro de la marca	11
3	1.2.1	Realizar la sesión fotográfica con modelos	11
4	1.2.2	Realizar la sesión fotográfica estilo catálogo	3
5	1.2.3	Abrir cuenta para la marca en Facebook	3
6	1.2.4	Diseño de página en línea	5

Nº	ID de EDT	Actividad	Actividad predecesora
7	1.2.5	Etiquetar cada una de las prendas del inventario inicial	1
8	1.2.6	Realizar la publicación de la publicidad del lanzamiento	5
9	1.3.1	Realizar la capacitación del personal de la boutique en servicio al cliente	7
10	1.3.2	Guindar las prendas en su sección dentro de la tienda física	7
11	1.4.1	Recibir acta de proyecto firmada	-
12	1.4.2	Recibir acta de cierre de proyecto firmada	10
13	1.4.3	Realizar reuniones de control del proyecto	11

#### 4.4.4 Estimación de los recursos para las actividades

Para una correcta estimación de los recursos necesarios para que cada actividad sea realizada exitosamente, ha sido necesario identificarlos como las personas, los materiales o herramientas y los servicios requeridos para este fin (ver cuadro 18).

#### Cuadro 18. Estimación de los recursos.

(Fuente: el autor)

Nº	ID de EDT	Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Capacidad
1	1.1.1	Gerente General	Trabajo	Personal	100%

Nº	ID de EDT	Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Capacidad
1	1.1.1	Evaluador Certificado	Trabajo	Personal	100%
2	1.1.2	Gerente General	Trabajo	Personal	100%
3	1.2.1	Modelo 1	Trabajo	Personal	100%
3	1.2.1	Modelo 2	Trabajo	Personal	100%
3	1.2.1	Fotógrafo	Trabajo	Personal	100%
3	1.2.1	Gasolina	Material	Insumo	
3	1.2.1	Habitación de hotel	Servicio	Insumo	
4	1.2.2	Fotógrafo	Trabajo	Personal	100%
4	1.2.2	Maniquí transparente	Material	Insumo	
5	1.2.3	Admin. de redes sociales	Trabajo	Personal	100%
6	1.2.4	Diseñador web	Trabajo	Personal	100%
6	1.2.4	Dominio web	Servicio	Insumo	
7	1.2.5	Dependiente 1	Trabajo	Personal	100%
7	1.2.5	Etiquetas	Material	Insumo	
8	1.2.6	Diseñador gráfico	Trabajo	Personal	100%
8	1.2.6	Pauta publicitaria	Servicio	Insumo	
9	1.3.1	Gerente Ventas	Trabajo	Personal	100%
10	1.3.2	Dependiente 2	Trabajo	Personal	100%
10	1.3.2	Ganchos	Material	Insumo	
11	1.4.1	Equipo proyecto	Trabajo	Personal	100%
12	1.4.2	Equipo proyecto	Trabajo	Personal	100%
13	1.4.3	Equipo proyecto	Trabajo	Personal	100%

#### 4.4.5 Estimación de la duración de las actividades

Para estimar la duración de las actividades se ha utilizado la estimación por tres valores, ya que permite tomar cuenta el riesgo y la incertidumbre. Esta técnica es

conocida como PERT (Técnica de Revisión y Evaluación de Programas) y calcula el rango aproximado de duración de una actividad por medio de tres valores: el optimista ( $tO$ ), el pesimista ( $tP$ ) y el más probable ( $tM$ ).

Para el cálculo de la duración esperada ( $tE$ ) se utiliza dentro de la técnica PERT, la distribución Beta, cuya fórmula es:  $tE = (tO + 4tM + tP) / 6$ . A continuación se presentan los cálculos y los valores de las duraciones esperadas finales en detalle (ver cuadro 19).

**Cuadro 19. Estimación de la duración con PERT.**

(Fuente: el autor)

Nº	ID de EDT	Actividad	$tE$	$tO$	$tM$	$tP$
1	1.1.1	Solicitar la certificación “ <i>esencial Costa Rica</i> ”.	16	7	15	30
2	1.1.2	Tramitar la solicitud de registro de la marca.	16	7	15	30
3	1.2.1	Realizar la sesión fotográfica con modelos.	2	1	2	3
4	1.2.2	Realizar la sesión fotográfica estilo catálogo.	2	1	2	3
5	1.2.3	Abrir cuenta para la marca en Facebook.	1	1	1	2
6	1.2.4	Diseñar de página en línea.	5	3	5	8
7	1.2.5	Etiquetar cada una de las prendas del inventario inicial.	2	1	2	3
8	1.2.6	Realizar la publicación de la publicidad del lanzamiento.	2	1	2	3

Nº	ID de EDT	Actividad	tE	tO	tM	tP
9	1.3.1	Realizar la capacitación del personal de la boutique en servicio al cliente.	2	1	2	4
10	1.3.2	Guindar las prendas en su sección dentro de la tienda física.	1	1	1	2
11	1.4.1	Recibir acta de proyecto firmada	1	1	1	1
12	1.4.2	Recibir acta de cierre de proyecto firmada	1	1	1	1
13	1.4.3	Realizar reunión de control	1	1	1	1

#### 4.4.6 Desarrollo del cronograma

Al momento de desarrollar el cronograma se han tomado en cuenta la secuenciación de las actividades, sus tiempos esperados y las restricciones de festivos identificadas. El cronograma en detalle puede visualizarse a continuación en la figura 11, por medio de un diagrama de Gantt. En el eje horizontal se presentan las fechas y en el eje vertical las actividades con su respectiva duración estimada y fecha de inicio y fin. Este cronograma ha sido realizado utilizando el software Project de Microsoft.

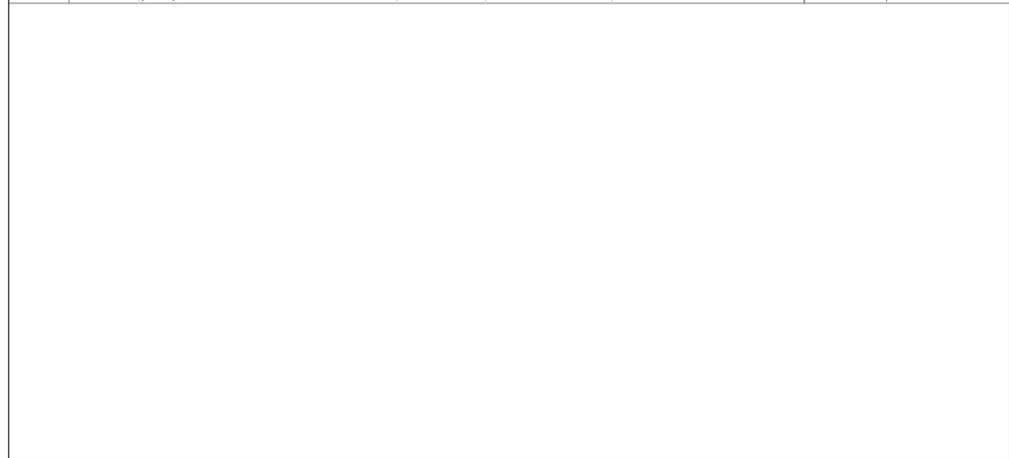
Id	EDT	Task Name	Duración	Comienzo	Fin	agosto 2018			
						21	26	31	5
1	1.4.1	Recibir acta de proyecto firmada	0 días	lun 17/9/18	lun 17/9/18				
2	1.1.2	Tramitar la solicitud de registro de la marca	16 días	lun 17/9/18	lun 8/10/18				
3	1.1.2	Confirmar registro de la marca	0 días	lun 8/10/18	lun 8/10/18				
4	1.2.1	Realizar reunion lluvia de ideas de sesion fotografica con modelos	1 día	lun 17/9/18	lun 17/9/18				
5	1.2.1	Realizar la sesion fotografica con modelos	2 días	lun 17/9/18	mar 18/9/18				
6	1.2.1	Recibir sesion de fotos con modelos	0 días	mar 18/9/18	mar 18/9/18				
7	1.2.2	Realizar reunion lluvia de ideas de sesion fotografica estilo catalogo	1 día	mié 19/9/18	mié 19/9/18				
8	1.2.3	Abrir cuenta para la marca en Facebook	1 día	mié 19/9/18	mié 19/9/18				
9	1.2.2	Realizar la sesion fotografica estilo catalogo	2 días	mié 19/9/18	jue 20/9/18				
10	1.2.4	Realizar reunion de lluvia de ideas para diseno de pagina en linea	1 día	jue 20/9/18	jue 20/9/18				
11	1.2.6	Realizar reunion de lluvia de ideas para la publicacion de la publicidad del lanzamiento	1 día	jue 20/9/18	jue 20/9/18				
12	1.2.4	Diseno de pagina en linea	5 días	jue 20/9/18	mié 26/9/18				
13	1.2.6	Realizar la publicacion de la publicidad del lanzamiento	2 días	jue 20/9/18	vie 21/9/18				
14	1.2.6	Confirmar publicacion de publicidad	0 días	vie 21/9/18	vie 21/9/18				
15	1.4.3	Reunion de control	1 día	vie 21/9/18	vie 21/9/18				
16	1.1.2	Acudir al Registro Nacional para ver avance de solicitud	1 día	lun 24/9/18	lun 24/9/18				
17	1.4.3	Reunion de control	1 día	vie 28/9/18	vie 28/9/18				

Project: cronograma lanzamien Date: lun 15/ 10/ 18	Task		Manual Summary Rollup	
	Split		Manual Summary	
	Milestone		Start-only	
	Summary		Finish-only	
	Project Summary		External Tasks	
	Inactive Task		External Milestone	
	Inactive Milestone		Deadline	
	Inactive Summary		Progress	
	Manual Task		Manual Progress	
	Duration-only			

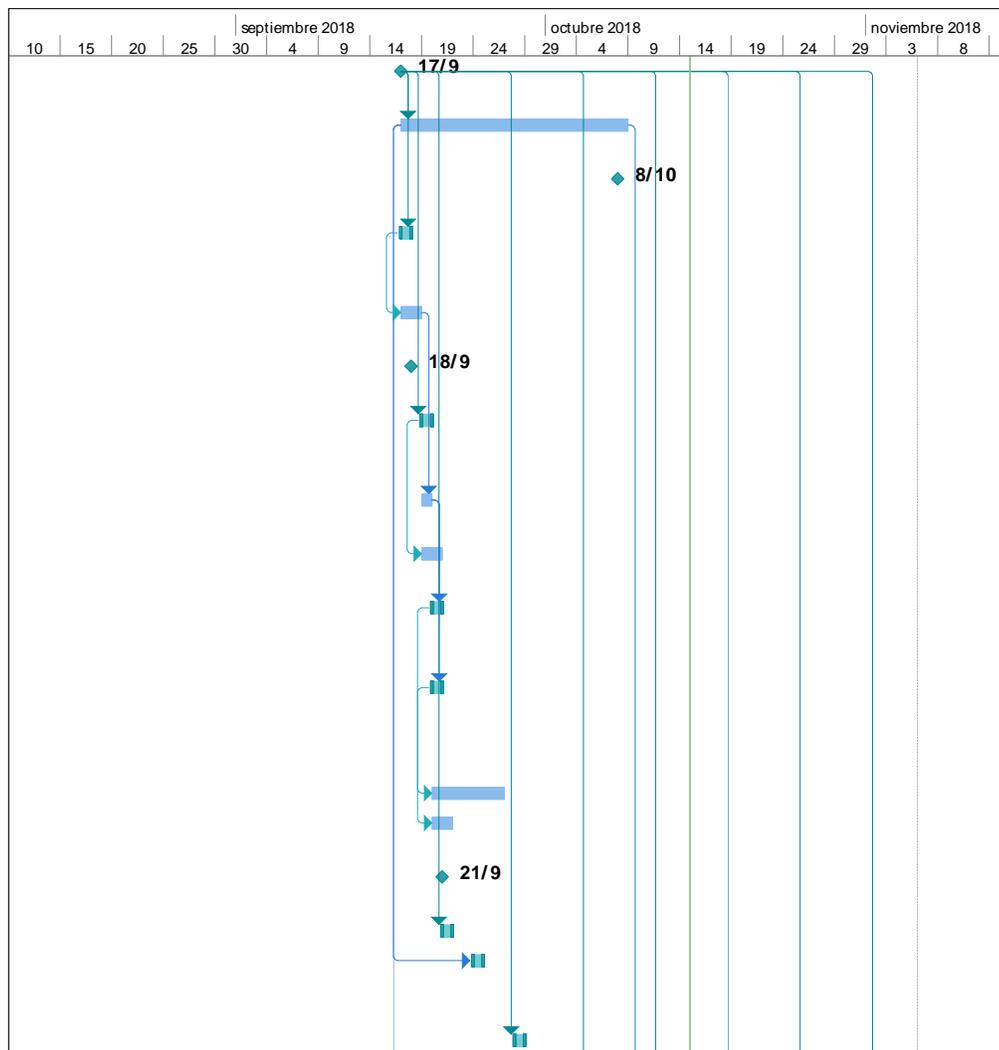
Page 1

Id	EDT	Task Name	Duración	Comienzo	Fin	agosto 2018			
						21	26	31	5
18	1.1.2	Acudir al Registro Nacional para ver avance de solicitud	1 día	lun 1/10/18	lun 1/10/18				
19	1.4.3	Reunion de control	1 día	vie 5/10/18	vie 5/10/18				
20	1.1.1	Solicitar la certificación esencial Costa Rica	16 días	mar 9/10/18	mar 30/10/18				
21	1.4.3	Reunion de control	1 día	vie 12/10/18	vie 12/10/18				
22	1.4.3	Reunion de control	1 día	vie 19/10/18	vie 19/10/18				
23	1.4.3	Reunion de control	1 día	vie 26/10/18	vie 26/10/18				
24	1.2.5	Etiquetar cada una de las prendas del inventario inicial	2 días	mié 31/10/18	jue 1/11/18				
25	1.4.3	Reunion de control	1 día	vie 2/11/18	vie 2/11/18				
26	1.3.1	Realizar la capacitacion del personal de la boutique en servicio al cliente	2 días	vie 2/11/18	lun 5/11/18				
27	1.3.2	Guindar las prendas en su seccion dentro de la tienda fisica	1 día	mié 31/10/18	mié 31/10/18				
28	1.3.2	Confirmar prendas guindadas	0 días	mié 31/10/18	mié 31/10/18				
29	1.4.2	Recibir acta de cierre de proyecto firmada	0 días	lun 5/11/18	lun 5/11/18				

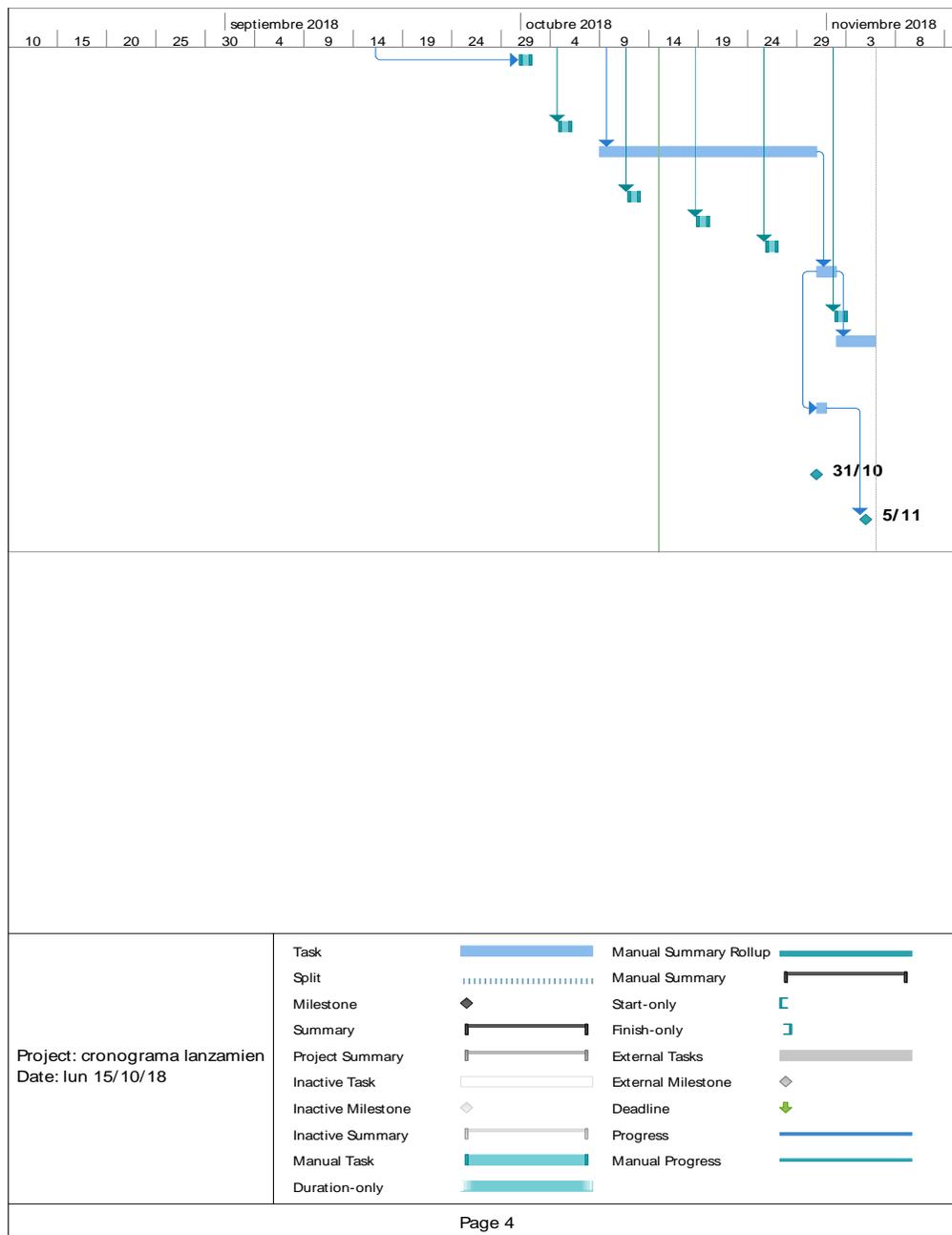


Project: cronograma lanzamien  
Date: lun 15/ 10/ 18

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



Project: cronograma lanzamien Date: lun 15/10/18	Task		Manual Summary Rollup	
	Split		Manual Summary	
	Milestone		Start-only	
	Summary		Finish-only	
	Project Summary		External Tasks	
	Inactive Task		External Milestone	
	Inactive Milestone		Deadline	
	Inactive Summary		Progress	
	Manual Task		Manual Progress	
	Duration-only			



**Figura 11. Cronograma del lanzamiento de la marca**

**(Fuente: el autor)**

Adicionalmente, se presenta en la figura 12 la ruta crítica del cronograma de este proyecto en específico. La ruta crítica evidencia la duración mínima del proyecto mediante un diagrama.

Id	Task Name	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	ag		
						21	26	31
1	Recibir acta de proyecto firmada	0 días	lun 17/9/18	lun 17/9/18				
2	Tramitar la solicitud de registro de la marca	16 días	lun 17/9/18	lun 8/10/18	1			
20	Solicitar la certificación esencial Costa Rica	16 días	mar 9/10/18	mar 30/10/18	2			
24	Etiquetar cada una de las prendas del inventario inicial	2 días	mié 31/10/18	jue 1/11/18	20			
26	Realizar la capacitación del personal de la boutique en servicio al cliente	2 días	vie 2/11/18	lun 5/11/18	24			

Project: cronograma lanzamien Date: lun 15/ 10/ 18	Task		Manual Summary Rollup	
	Split		Manual Summary	
	Milestone		Start-only	
	Summary		Finish-only	
	Project Summary		External Tasks	
	Inactive Task		External Milestone	
	Inactive Milestone		Deadline	
	Inactive Summary		Progress	
	Manual Task		Manual Progress	
	Duration-only			

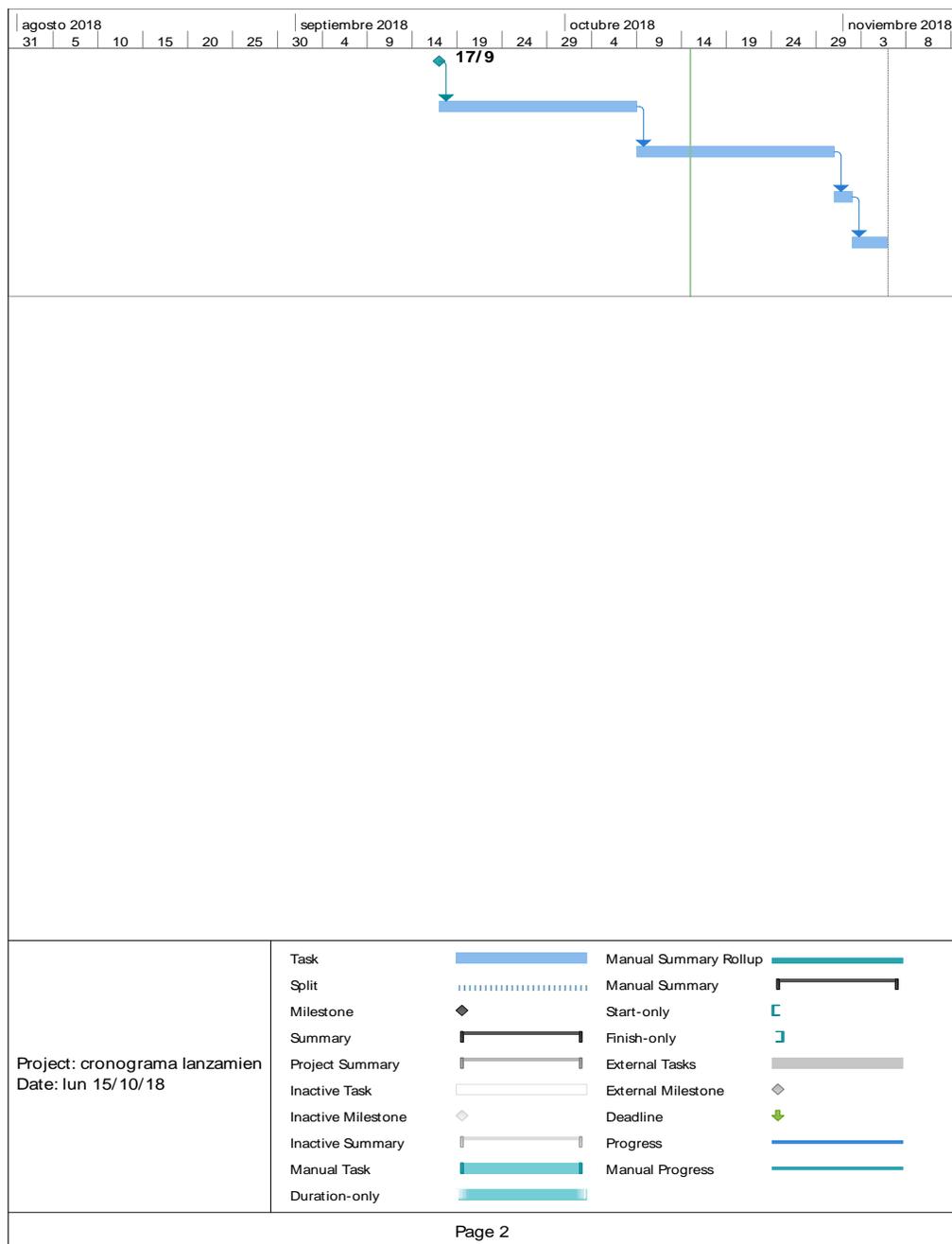


Figura 12. Ruta crítica del cronograma del lanzamiento de la marca

(Fuente: el autor)

El resumen del cronograma se presenta a continuación en el cuadro 20 de manera sintética y resumida, en la forma de un listado de hitos.

**Cuadro 20. Resumen de fases, entregables e hitos.**

(Fuente: el autor)

ID	Paquete de trabajo	Entregable	Fechas	Hito y fecha
1.1.1	Certificación Marca País “ <i>esencial Costa Rica</i> ”	Certificación “ <i>esencial Costa Rica</i> ”.	2018-10-09 al 2018-10-30	• Registro de la propiedad industrial – 2018-10-08
1.1.2	Marca registrada	Certificación de registro de marca.	2018-09-17 al 2018-10-08	
1.2.1	Fotografías con modelos	Fotografías retocadas con modelos con los bañadores en alta definición.	2018-09-17 al 2018-09-18	• Entrega de sesión de fotos con modelos – 2018-09-18 • Publicidad en redes sociales – 2018-09-21
1.2.2	Fotografías de catálogo	Fotografías retocadas para catálogo en alta definición.	2018-09-19 al 2018-09-20	
1.2.3	Cuentas en redes sociales	Cuenta de la marca en Facebook.	2018-09-19 al 2018-09-19	
1.2.4	Sitio en línea	Página en línea propia de la marca.	2018-09-20 al 2018-09-26	

ID	Paquete de trabajo	Entregable	Fechas	Hito y fecha
1.2.5	Etiquetado	1200 prendas etiquetas.	2018-10-31 al 2018-11-01	
1.2.6	Pauta	Pauta publicitaria para Facebook.	2018-09-20 al 2018-09-21	
1.3.1	Personal capacitado	Personal capacitado en servicio al cliente para la venta y la posventa.	2018-11-02 al 2018-11-05	Prendas guindadas en perchero –
1.3.2	Presentación del producto terminado	Colocación de 700 prendas en exhibidores en el punto de venta.	2018-10-31 al 2018-10-31	2018-10-31
1.4.1	Aprobación	Acta de proyecto firmada	2018-09-17	Recepción de acta firmada – 2018-09-17
1.4.2	Cierre de proyecto	Acta de cierre firmada	2018-11-05	Recepción de acta de cierre – 2018-11-05
1.4.3	Reuniones de control	Plantilla de reunión completa	2018/09/21, 2018/09/28, 2018/10/05, 2018/10/12, 2018/10/19, 2018/10/26, 2018/11/02	

#### 4.4.7 Control del cronograma

El control del cronograma es esencial para asegurar su cumplimiento. Siendo la unidad de medida por día, el cronograma se debe controlar entonces diariamente. El responsable de realizar esta tarea es el gerente general del patrocinador durante reuniones presenciales o virtuales con los responsables involucrados en cada actividad. Durante dicha reunión el gerente general debe confirmar con el responsable que la actividad finaliza el día esperado en el cronograma, basándose en la ruta crítica. De recibir una respuesta negativa, el gerente y el responsable con el juicio de experto de cada uno, deben evaluar entonces el tiempo adicional que se requerirá para finalizar la tarea y evaluar medidas correctivas.

Ha sido vital definir el umbra de control que es el que determina cuándo se debe alzar una alerta roja para aplicar una medida de corrección. Esto es cuando existe un desfase entre la realidad del avance del cronograma y su planificación, de tres o más días. De identificarse un desfase como el mencionado, el gerente general debe evaluar la posibilidad de aplicar técnicas de compresión del cronograma para tratar de alinear las actividades nuevamente con el cronograma planificado.

Al tomarse la decisión, esta debe ser comunicada durante la reunión y de inmediato vía correo electrónico al responsable de las actividades que se vean afectadas; esto para explicar en detalle el grado de afectación y las nuevas medidas de corrección a ser aplicadas para encaminar nuevamente la ejecución del proyecto.

La técnica formal utilizada en este proyecto para medir la eficiencia del cronograma es la del Valor Ganado (EVM), la cual es una medida del desempeño del proyecto en función de su alcance, su cronograma y sus recursos. Se analizan entonces tres dimensiones claves del proyecto, que son el Valor planificado (PV), contra el Valor ganado (EV) y el Costo real (AC). El PV es el presupuesto autorizado para cada actividad y paquete de trabajo; el EV es la medida del

trabajo realizado en términos del presupuesto autorizado; y el AC es el costo real en el que se ha incurrido para realizar dicha actividad o paquete de trabajo.

La eficiencia del cronograma se medirá con Índice de desempeño del cronograma o SPI. Este se calcula con la siguiente fórmula:  $SPI = EV / PV$ . Si el resultado es igual o mayor a 1.0 indica que el trabajo realizado es mayor al planificado; mientras que si es menor a 1.0 entonces se deberán aplicar decisiones correctivas como las mencionadas anteriormente. Este cálculo se realizará semanalmente los días viernes.

#### **4.5 Plan de Gestión del Costo**

La gestión del costo en este proyecto se ha enfocado en respetar el presupuesto inicialmente designado para cada actividad, definiendo técnicas de estimación y control acordes para la naturaleza del proyecto.

Para mantenerse dentro del presupuesto se requiere de un alto compromiso de parte de los profesionales contratados para realizar ciertas tareas de gran importancia. El enfoque en particular para gestionar el costo de estas relaciones comerciales es mantener clara la cotización inicial del servicio a ser prestado.

La financiación del proyecto es propia y no se desea recurrir a préstamos de ningún tipo que traigan como consecuencia la deuda. Se ha recurrido a recomendaciones de terceros sobre profesionales capaces y con vastas habilidades en su campo para invitarlos a formar parte de este proyecto.

Es aquí donde el juicio del experto permite mantener los costos en los suficientes, sin excederse, para sostener la calidad del proyecto en la previamente definida. En cuanto al nivel de exactitud de estas estimaciones, se ha mantenido en un  $\pm 1\%$ . Todos los costos han sido calculados en la moneda dólar americano o USD. Las estimaciones de los costos se presentarán redondeadas al siguiente número exacto cuando el decimal sea igual o superior a 0.5 unidades, de lo contrario se redondea el número al número exacto anterior.

#### 4.5.1 Estimación de los costos

Los costos han sido estimados utilizando el análisis de las ofertas de proveedores y el juicio de expertos; esto tomando en cuenta que los proveedores han sido recomendados por sus habilidades y sabiendo de antemano que cumplen con los requerimientos de estilo de trabajo que exige el patrocinador. A continuación se presenta en el cuadro 21 la estimación detallada.

**Cuadro 21. Estimación de los costos del proyecto.**

**(Fuente: el autor)**

Nº	ID de EDT	Nombre del recurso	Costo
1	1.1.1	Gerente General	\$300 USD
1	1.1.1	Evaluador Certificado	\$1,500 USD
2	1.1.2	Gerente General	\$500 USD
3	1.2.1	Modelo 1	\$300 USD
3	1.2.1	Modelo 2	\$300 USD
3	1.2.1	Fotógrafo	\$1,300 USD
3	1.2.1	Gasolina	\$100 USD
3	1.2.1	Habitación de hotel	\$350 USD
4	1.2.2	Fotógrafo	\$600 USD
4	1.2.2	Maniquí transparente	\$200 USD
5	1.2.3	Administrador de redes sociales	\$250 USD
6	1.2.4	Diseñador web	\$700 USD
6	1.2.4	Dominio web	\$175 USD
7	1.2.5	Dependiente 1	\$50 USD
7	1.2.5	Etiquetas	\$450 USD
8	1.2.6	Diseñador gráfico	\$600 USD
8	1.2.6	Pauta publicitaria	\$1,100 USD

Nº	ID de EDT	Nombre del recurso	Costo
9	1.3.1	Gerente Ventas	\$500 USD
10	1.3.2	Dependiente 2	\$25 USD
10	1.3.2	Ganchos	\$700 USD
11	1.4.1	Equipo de proyecto	\$1,000 USD
12	1.4.2	Equipo de proyecto	\$500 USD
13	1.4.3	Equipo de proyecto	\$500 USD

#### 4.5.2 Determinación del presupuesto

El costo total se ha identificado por paquete de trabajo y se presenta a continuación en el cuadro 22. Se ha establecido una reserva de contingencia del 1% del total del presupuesto establecido para los recursos conocidos, en caso que surjan eventos “desconocidos-conocidos”, su utilización es libre y no requiere de previa autorización.

Adicional se ha definido una reserva de gestión de un total de \$400 USD. Para utilizar la reserva de gestión, que ha sido calculada para afrontar cualquier evento “desconocido-desconocido”, se requiere la autorización de la Gerencia General.

El presupuesto total del proyecto es de \$12,500 USD y la línea base de costos es de \$12,100 USD.

#### Cuadro 22. Costo total del proyecto.

(Fuente: el autor)

ID de EDT	Paquete de trabajo	Costo
<b>Costo total del proyecto</b>		<b>\$12,500 USD</b>
<b>Reserva de gestión</b>		<b>\$400 USD</b>
<b>Línea base de costos</b>		<b>\$12,100 USD</b>
<b>Reserva de contingencia</b>		<b>\$100 USD</b>

<b>ID de EDT</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Costo</b>
<b>1</b>	<b>Lanzamiento de la marca</b>	<b>\$12,000 USD</b>
<b>1.1</b>	<b>Status legal</b>	<b>\$2,300 USD</b>
1.1.1	Certificación Marca País	\$1,800 USD
1.1.2	Marca registrada	\$500 USD
<b>1.2</b>	<b>Publicidad</b>	<b>\$6,475 USD</b>
1.2.1	Fotografías con modelos	\$2,350 USD
1.2.2	Fotografías de catálogo	\$800 USD
1.2.3	Cuentas en redes sociales	\$250 USD
1.2.4	Sitio en línea	\$875 USD
1.2.5	Etiquetado	\$500 USD
1.2.6	Pauta	\$1,700 USD
<b>1.3</b>	<b>Servicio al cliente</b>	<b>\$1,225 USD</b>
1.3.1	Personal capacitado	\$500 USD
1.3.2	Presentación del producto terminado	\$725 USD
<b>1.4</b>	<b>Gestión de proyecto</b>	<b>\$2,000 USD</b>
1.4.1	Equipo de proyecto	\$1,000 USD
1.4.2	Equipo de proyecto	\$500 USD
1.4.3	Equipo de proyecto	\$500 USD

#### **4.5.3 Control de costos**

Para este proyecto en específico es vital controlar los costos para hacer los reclamos oportunos a proveedores en caso que no sea aceptado el cambio; o en su defecto, si se determina que se amerita realizar el ajuste en el costo de alguna actividad o paquete de trabajo, es necesario realizar el proceso debido de solicitud de cambio.

La técnica formal utilizada en este proyecto para controlar los costos es la del Valor Ganado (EVM). Principalmente el interés se centra en analizar la variación

del costo (CV), que se determina con la siguiente fórmula:  $CV = EV - AC$ . Cuando la variación del costo de cómo resultado un número negativo, es necesario analizar de inmediato el impacto que tenga este resultado y si es necesario realizar una solicitud de cambio para utilizar la reserva de gestión o si es necesario presentar un reclamo formal ante algún proveedor de servicio; cualquier decisión que se tome debe quedar documentada y se tomará como una medida de corrección.

En segundo plano, se utilizará la métrica del Índice de desempeño del costo o CPI. Este mide la eficiencia del costo versus el trabajo completado mediante la relación del EV entre el AC, siendo la fórmula la siguiente:  $CPI = EV / AC$ . El resultado del CPI debe ser igual o mayor a 1.0, indicando entonces que la eficiencia es mayor y se esta dentro del presupuesto, sabiendo que si es superior a 1.0, habrá un ahorro. En caso que el resultado sea menor a 1.0, se está incurriendo en costos mayores a los presupuestados y es aquí donde se procede a realizar las correcciones necesarias para encaminar correctamente la ejecución del proyecto.

En el anexo 4 se presenta la Curva S con los datos del valor planificado del proyecto para ser tomada como base para agregarle posteriormente durante la ejecución del proyecto los cálculos del AC y tomar decisiones acertadas de medidas correctivas, reclamos formales o solicitudes de cambio.

A continuación, en el cuadro 23, se presenta un resumen de los indicadores de análisis de valor ganado que se definieron anteriormente en este apartado.

### **Cuadro 23. Indicadores de análisis de valor ganado.**

**(Fuente: el autor)**

<b>Indicador</b>	<b>Sigla</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Interpretación</b>
Valor Planificado	PV		Corresponde al presupuesto que ha sido autorizado y que

Indicador	Sigla	Fórmula	Interpretación
			ha sido asignado al trabajo programado. Es el indicado en el Cuadro 22 del presupuesto.
Valor Ganado	EV	EV = suma del valor planificado del trabajo realizado	Corresponde a la medida de trabajo completado en término del presupuesto programado. EV = PV = Se ha avanzado según lo planificado. EV < PV = Se avanza más lento de lo planificado. EV > PV = Se avanza más rápido de lo planificado.
Costo Real	AC		Es el costo específico para el trabajo realizado en un tiempo determinado. AC = PV
Presupuesto total del proyecto	BAC		Es el presupuesto autorizado en su totalidad para las actividades planificadas. Es el indicado en el cuadro 22 del Presupuesto.
Variación del Costo	CV	EV - AC	CV < 0 = Gastos mayores a lo proyectado CV > 0 = Gastos menores a lo proyectado CV = 0 = Gastando lo

Indicador	Sigla	Fórmula	Interpretación
			planeado
Índice de desempeño del Costo	CPI	$EV / AC$	<p><math>CPI &lt; 1</math> = Gastos mayores a lo proyectado</p> <p><math>CPI &gt; 1</math> = Gastos menores a lo proyectado</p> <p><math>CPI = 1</math> = Gastando lo planeado</p>
Variación del Cronograma	SV	$EV - PV$	<p><math>SV &lt; 0</math> = Desempeño negativo</p> <p><math>SV &gt; 0</math> = Desempeño adelantado</p> <p><math>SV = 0</math> = Desempeño según lo planeado</p>
Índice de rendimiento del Cronograma	SPI	$EV / PV$	<p><math>SPI &lt; 1</math> = Desempeño negativo</p> <p><math>SPI &gt; 1</math> = Desempeño adelantado</p> <p><math>SPI = 1</math> = Desempeño según lo planeado</p>
Monto estimado para completar	ETC	$(BAC - EV) / CPI = EAC - AC$	Es el costo previsto para completar todo el trabajo que hace falta.
Monto estimado al completar	EAC	$AC + ETC = AC + (BAC - EV) / CPI$	Es el costo total previsto de completar todo el trabajo, expresado como la suma del costo real a la fecha y la estimación hasta la conclusión.

Indicador	Sigla	Fórmula	Interpretación
Desviación final prevista del presupuesto	VAC	BAC – EAC	<p>VAC &gt; 0 = Por debajo del costo planificado</p> <p>VAC = 0 = Igual al costo planificado</p> <p>VAC &lt; 0 = Por encima del costo planificado</p>

#### 4.6 Plan de Gestión del Recurso Humano

La gestión del recurso humano es la que permite la organización, gestión y desarrollo del equipo de proyecto. Esto se logra mediante la identificación de los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros claves, la forma en que se mide su desempeño y cuál es su posición en la organización.

En este proyecto particularmente el equipo está confirmado por ocho integrantes: cuatro miembros son del equipo del patrocinador, tres miembros paralelos al personal del patrocinador, pues no forman parte de la planilla permanentes del patrocinador mas si son regulares en prestación de servicios a este, y por último, el director de proyecto como la octava figura.

Siendo un equipo variado, se recalcan criterios básicos de la cultura organizacional a ser respetados por todos los miembros del equipo de proyectos:

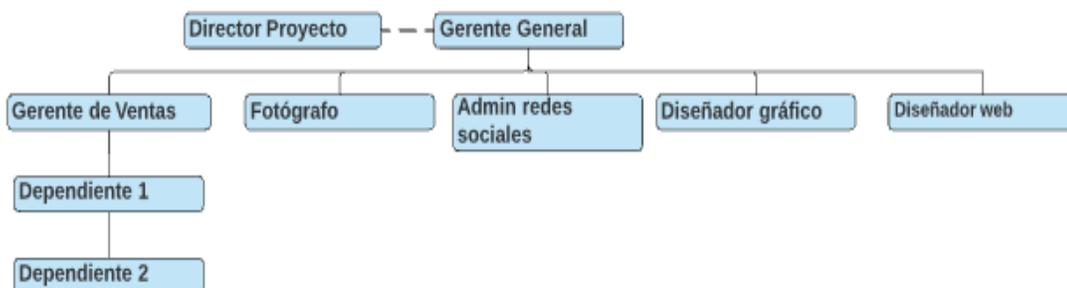
- Respeto mutuo
- Ambiente relajado
- No inmiscuirse
- Vocabulario formal
- No discriminación
- Vestimenta casual
- Actitud colaborativa
- Puntualidad
- Orden y limpieza

Las relaciones de comunicación son abiertas al tratarse de consultas, mas cuando esto involucra llamadas de atención o diferencia de opiniones, deben ser

siempre canalizadas verbalmente a través del Director de proyecto y del Gerente General de forma presencial o por llamada telefónica privada.

#### 4.6.1 Organigrama del proyecto

A continuación en la figura 13 se puede visualizar el organigrama del equipo de trabajo que llevará a cabo el proyecto.



**Figura 13. Organigrama del equipo de proyecto.**

**(Fuente: el autor)**

#### 4.6.2 Roles y responsabilidades

Con la finalidad de cumplir asertivamente con los objetivos definidos con anterioridad, se han establecido las siguientes descripciones de los roles principales con el fin de aclarar su participación, nivel de autoridad y competencias para ejercer el rol (ver cuadro 24).

**Cuadro 24. Roles, autoridad y competencias.**

**(Fuente: el autor)**

Rol	Autoridad	Competencias
<p><b>Director del proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y controlar el proyecto en todas sus áreas de conocimiento y fases en conjunto con el Gerente General.</li> <li>• Asistir al Gerente General en la toma de decisiones y análisis de solicitudes de cambio.</li> </ul>	<p><b>Alta:</b> mas las decisiones y recomendaciones son analizadas junto con el Gerente General</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesión: Administrador de empresas con estudios en Gerencia de Proyectos</li> <li>• Alto grado de relaciones interpersonales y liderazgo en el manejo de equipos de trabajo</li> <li>• Experiencia en la dirección y administración de proyectos en el área de las ventas al detalle.</li> <li>• Conocimientos en herramientas de gestión de proyectos</li> <li>• Conocimientos en la metodología de administración de proyecto descritos por PMI.</li> </ul>
<p><b>Gerente General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar y controlar el proyecto en todas sus áreas de conocimiento y fases con ayuda del</li> </ul>	<p><b>Máxima:</b> toma de decisiones o implementación de cambios, revisando el impacto con el Director</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Coaching</li> <li>• Motivación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>

Rol	Autoridad	Competencias
Director de proyecto. • Toma de decisiones finales	de proyecto previamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos en Administración de Proyectos</li> <li>• 10+ años de experiencia en administración de empresas</li> </ul>
<b>Gerente de Ventas:</b> Planificar y gestionar la capacitación al personal e identificar riesgos del proyecto que impacten directamente las ventas	<b>Media:</b> para aprovechar oportunidades o atacar riesgos que impacten las ventas y definir el contenido de la capacitación junto con el Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Coaching</li> <li>• Motivación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• 5+ años de experiencia en ventas al detalle</li> </ul>
<b>Fotógrafo:</b> Planificar y ejecutar la sesión de fotos, contratar a las modelos y reservar el hotel	<b>Baja:</b> en general su autoridad es baja, mas importante cuando relacionada a su actividad específica de realizar la sesión de fotos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios formales en fotografía y audiovisuales de la Universidad Veritas</li> <li>• Carrera de 10 años como mínimo</li> <li>• Fuerte conexión con la cultura estadounidense o brasileña</li> </ul>
<b>Admin. redes sociales:</b> Gestionar la apertura de la página de marca en Facebook y administrar las reacciones y consultas de los	<b>Baja:</b> en general su autoridad es baja, mas importante cuando relacionada a su actividad específica de desarrollar y controlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad audaz</li> <li>• Vasto vocabulario</li> <li>• Seriedad</li> <li>• Facilidad de comunicación</li> </ul>

<b>Rol</b>	<b>Autoridad</b>	<b>Competencias</b>
consumidores finales	la página de Facebook	
<b>Diseñador gráfico:</b> Lograr ver las comunicaciones del lanzamiento modernas, elegantes y lo más similares en estilo a lo solicitado por el patrocinador	<b>Baja:</b> en general su autoridad es baja, mas importante cuando relacionada a su actividad específica de desarrollar las pautas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios formales en diseño de la Universidad Veritas</li> <li>• Carrera de 10 años como mínimo</li> <li>• Fuerte conexión con la cultura estadounidense o brasileña</li> </ul>
<b>Diseñador web:</b> Desarrollar la página web de la marca con las características especificadas por el patrocinador	<b>Baja:</b> en general su autoridad es baja, mas importante cuando relacionada a su actividad específica de desarrollar la página web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado de la carrera de diseño de la Universidad Veritas.</li> <li>• Carrera de 10 años como mínimo desarrollando páginas web.</li> <li>• Facilidad de comunicación</li> </ul>
<b>Dependientes:</b> Asistir y participar de actividades que indique el Gerente de Ventas, como la capacitación, el etiquetado y guindado	<b>Nula</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y compromiso</li> <li>• Habilidades de control, memoria y reporte de actividades</li> <li>• Seguimiento de instrucciones</li> </ul>

Para definir y aclarar las responsabilidades se ha creado una matriz de asignación de responsabilidades, específicamente una matriz RACI, que

demuestra cuál es la responsabilidad de cada rol en cada actividad del proyecto, especificando si es el ente responsable de la ejecución de la tarea (R), el responsable último (A), el ente a consultar (C) o ente a mantener informado (I). A continuación en el cuadro 25 se encuentra la matriz RACI.

Cuadro 25. Matriz RACI.

(Fuente: el autor)

		Roles							
ID de EDT	Actividades	Director Proyecto	Gerente General	Gerente de Ventas	Fotógrafo	Admin. redes sociales	Diseñador gráfico	Diseñador web	Dependientes
1.1.1	Solicitar la certificación “ <i>esencial Costa Rica</i> ”	C	RA	I					
1.1.2	Tramitar la solicitud de registro de la marca	I	RA	C					
1.2.1	Realizar la sesión fotográfica con modelos	I	CI	I	RA	I	I	I	
1.2.2	Realizar la sesión fotográfica estilo catálogo	I	I	A	R	I	C	C	
1.2.3	Abrir cuenta para la marca en Facebook	I	I	I	I	RA	C	I	I
1.2.4	Diseñar de página en línea	I	C	C	I	I	C	RA	I
1.2.5	Etiquetar cada una de las prendas del inventario inicial	I	I	AC					R
1.2.6	Realizar la publicación de la publicidad del lanzamiento	I	C	A	I	C	R	I	I
1.3.1	Realizar la capacitación del personal en servicio al cliente	I	A	R					I
1.3.2	Guindar las prendas en su sección dentro de la tienda física	I	I	A					R

		Roles							
ID de EDT	Actividades	Director Proyecto	Gerente General	Gerente de Ventas	Fotógrafo	Admin. redes sociales	Diseñador gráfico	Diseñador web	Dependientes
1.4.1	Entrega acta de proyecto firmada	I	RA	I					
1.4.2	Entrega acta de cierre de proyecto firmada	I	RA	I					

R= Responsable de ejecución    A= Responsable último    C= Persona a consultar    I= Persona a informar

#### **4.6.3 Procedimientos de reclutamiento y selección**

Conseguir el personal correcto es vital para el desarrollo del proyecto se de según lo planificado. Varios de los puestos que se requieren para el proyecto están ya tomados por personal propio de Deseo. A pesar que se cuenta con profesionales en diseño y foto, se deben evaluar sus perfiles para asegurar que cumplan con las competencias fijadas para cada rol, para este proyecto en específico. Estos profesionales deben estar contratados una semana antes de iniciado el proyecto para tener suficiente tiempo de inducción a la naturaleza del proyecto.

Si se determina que debe contratarse a un profesional nuevo, se han recomendado dos opciones viables, la primera y preferible es acudir a recomendaciones de expertos en el área, estos de la misma industria, para luego gestionar las entrevistas de trabajo con los candidatos más acertados posible. La segunda opción es buscar en la página de perfiles profesionales LinkedIn.

Si se contrata a un profesional cuyo perfil ha sido conseguido por medio de LinkedIn, es necesario que el Gerente de Mercadeo se vea involucrado junto con el Gerente General.

#### **4.6.4 Evaluación del desempeño del equipo de proyecto**

La evaluación del desempeño es vital en este proyecto, especialmente porque parte de su personal no es supervisado directamente por la gerencia sino que son profesionales independientes que trabajan por contrato ofreciendo un servicio específico. Aquí se vuelve vital la documentación contractual y la cotización, donde el primer debe ser una extensión del otro. Se debe utilizar la plantilla de la figura 8, previamente presentada en el apartado de Calidad. Esta plantilla cuenta con la información esencial para comparar el trabajo realizado a la fecha con el que debería estar realizado según lo planificado. La evaluación se debe realizar dos veces por semana, los días martes y viernes.

#### **4.7 Plan de Gestión de Comunicaciones**

La gestión de las comunicaciones es basada en la necesidad que los procesos de comunicación sean oportunos y adecuados. Esto se refiere a la recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación, control y disposición final de la información.

Este plan de gestión cuenta con la planificación de las comunicaciones, su gestión y su control. La planificación ha tomado en cuenta las necesidades y requisitos de información de los interesados, la gestión ha sido enfocada en los procesos de distribución, recopilación, almacenamiento, recuperación y disposición final; mientras que el control ha sido enfocado en el control y monitoreo de las comunicaciones.

La principal restricción de comunicación que deben tener clara todos los involucrados directos, es no poder comunicar ningún detalle o avance del proyecto antes que se realice la publicación de la pauta del lanzamiento en Facebook. En segundo plano el idioma representa otra restricción, pues todas las comunicaciones deben realizarse en idioma español.

En cuanto a las habilidades de comunicación que se esperan durante la ejecución del proyecto, los altos mandos del patrocinador y el director del proyecto deben tener las siguientes habilidades:

- Escucha activa
- Motivación
- Resolución de conflictos
- Negociación en pro de lograr acuerdos mutuos
- Cuestionar ideas para garantizar mejor comprensión
- Orientar las acciones y actividades del equipo

##### **4.7.1 Planificación de la comunicación**

El plan de las comunicaciones está en sintonía con los requerimientos de calidad del proyecto, asegurando que las comunicaciones sean completas en términos de correcta y oportuna emisión por parte del emisor y una comprensión y

retroalimentación adecuadas por parte del receptor. Es por esta razón que el modelo de comunicación se mantiene básico. Este modelo se basa en la transmisión del mensaje del emisor al receptor, donde el emisor lo codifica, el receptor lo recibe, lo decodifica, confirma su recepción y posteriormente emite una retroalimentación al emisor. Se debe tomar en cuenta que el ruido en la comunicación representa cualquier agente distractor u obstáculo que pueda detener o interferir con la transmisión a como se espera y cualquier ruido debe disminuirse o eliminarse para asegurar una comunicación completa.

Es de suma importancia conocer el número de canales de comunicación potenciales, siendo este un indicador de la complejidad de las comunicaciones. Para conocer este dato se aplica la siguiente fórmula:  $n(n-1) / 2$ ; donde  $n$  es la cantidad de interesados del proyecto. En este caso son ocho los involucrados directos, dando como resultado 28 vías de comunicación potenciales.

Con el objetivo de simplificar las vías de comunicación, en este proyecto se han considerado dos métodos de comunicación esenciales y son el interactivo y el tipo *push*. El interactivo se dará entre todos los miembros directos del proyecto, mientras que el estilo *push* únicamente se dará cuando se realice la comunicación del lanzamiento como tal a los consumidores finales por medio de la plataforma de Facebook. Este método espera generar una sub reacción en los receptores y que estos emitan una retroalimentación por medio de la página de Facebook también, en respuesta al interés que se busca generar para dar a conocer la marca.

Los métodos principales de comunicación que se manejarán en la ejecución de este proyecto son:

- Las reuniones presenciales cortas
- Correo electrónico
- Publicación pública en Facebook
- Vídeo llamadas de WhatsApp o Facetime
- Llamadas telefónicas

Para facilidad de comprensión se ha desarrollado una matriz de distribución de la información, con las categorías de comunicación principales que se darán durante su ejecución, ver cuadro 26.

**Cuadro 26. Matriz de distribución de las comunicaciones.**

(Fuente: el autor)

<b>Situación</b>	<b>Emisor-receptor / Dirección</b>	<b>Método de distribución recomendado</b>	<b>Nivel de confidencialidad</b>
Reunión de inicio	Uno-pocos / Unidireccional	Reunión presencial	Alta
Reunión de coordinación	Uno-pocos / Bidireccional	Reunión presencial o vídeo llamada	Media
Reunión de avance	Pocos-pocos / Bidireccional	Reunión presencial o vídeo llamada	Media
Reunión de desempeño	Uno-uno / Bidireccional	Reunión presencial, llamada o vídeo llamada	Alta
Negociaciones	Uno-uno / Bidireccional	Reunión presencial y correo electrónico	Alta
Capacitación	Uno-pocos / Bidireccional	Reunión presencial y correo electrónico	Media
Pauta publicitaria	Uno-muchos / Unidireccional	Publicación pública en la plataforma Facebook	Nula
Control de cambios	Pocos o uno-uno / Bidireccional	Correo electrónico y llamada	Media
Aprobación y	Pocos-pocos /	Correo electrónico	Media

<b>Situación</b>	<b>Emisor-receptor / Dirección</b>	<b>Método de distribución recomendado</b>	<b>Nivel de confidencialidad</b>
cierre	Unidireccional		
Lecciones aprendidas	Uno-pocos / Unidireccional	Correo electrónico	Baja

Los involucrados deben tener acceso permanente y seguro a las tecnologías de la información utilizadas, al igual que un manejo y manipulación suficiente de cada una de las vías de comunicación. Estos requerimientos aseguran que no existan atrasos o errores en la transmisión de la comunicación. Los involucrados deben apegarse al plan de las comunicaciones durante todo el proyecto para que se den los resultados esperados y necesarios.

#### **4.7.2 Gestión de las comunicaciones**

A continuación se presenta la matriz de gestión de las comunicaciones, ver cuadro 27, que muestra las necesidades de información que se requerirán durante todo el proyecto en combinación con los involucrados principales. El cumplimiento de esta matriz aumenta la confianza en la calidad de la información y mejorando la toma de decisiones. Cabe mencionar que dicha matriz debe ser revisada y actualizada constantemente durante la ejecución del proyecto cuando se vea el requerimiento de un cambio o ajuste en la necesidad de comunicación del cualquiera de los involucrados principales.

**Cuadro 27. Matriz de gestión de las comunicaciones.**

(Fuente: el autor)

<b>Información</b>	<b>Contenido/ Propósito</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Receptor</b>	<b>Nivel de detalle</b>
Reunión de inicio	Información inicial y plan proyecto.	Al inicio del proyecto	Patrocinador	Equipo de proyecto y equipo del patrocinador	Alto
Reunión de coordinación	Acuerdos, negociaciones, riesgos, cursos de acción.	Al inicio de cada actividad o tarea	Director de proyecto	Patrocinador	Alto
Reunión de avance	Cumplimiento actividades en términos de alcance, costo y tiempo.	Semanalmente los días viernes	Patrocinador	Director de proyecto	Alto
				Profesionales	Medio
				Equipo del patrocinador	Medio
Reunión de desempeño	Documentar el desempeño del recurso	Dos veces por semana los días	Patrocinador	Profesionales	Alto

Información	Contenido/ Propósito	Frecuencia	Responsable	Receptor	Nivel de detalle
	en comparación con lo planificado.	martes y viernes		Equipo del patrocinador	Alto
Negociaciones	Cotizaciones de servicio con los diferentes proveedores	Al final de cada negociación con proveedores	Patrocinador	Profesionales	Alto
Capacitación	Los temas a ser vistos en la capacitación para guiar futuras capacitaciones y evaluaciones a personal	Al final de la capacitación de servicio al cliente	Patrocinador	Equipo del patrocinador	Medio
Pauta publicitaria	Fecha, lugar, beneficios del lanzamiento, actividad principal de la marca	Única, ver cronograma	Diseñador gráfico	Consumidor final	Bajo
Control de cambio	Acuerdo de cambios y razones principales de aceptación.	Según la necesidad	Patrocinador	Director de proyecto	Media
Aprobación y cierre	Formalizar la finalización del proyecto.	Al cierre del proyecto	Director de proyecto	Patrocinador	Baja

Información	Contenido/ Propósito	Frecuencia	Responsable	Receptor	Nivel de detalle
Lecciones aprendidas	Documentar factores relevantes como material base para futuros proyectos.	Al cierre del proyecto	Patrocinador	Equipo del patrocinador	Media

### 4.7.3 Control de las comunicaciones

Cuando se generan oportunamente las comunicaciones, estas conllevan a solicitudes de cambio e informes de desempeño. La plantilla de desempeño a ser utilizada es la de la figura 8, teniendo la información esencial para evaluar el desempeño del proyecto. En caso que el resultado del análisis resulte en una alerta roja, probablemente degenerare en una solicitud de cambio y debe utilizarse el siguiente formato de la figura 14 para documentarlo y solicitarlo.

<b>Solicitante del cambio:</b>		<b>Fecha: AA-MM-DD</b>
Razón:	Impacto cuantitativo:	
Actividades afectadas:	Aprobación:	

**Figura 14. Plantilla de solicitud de cambio.**

**(Fuente: el autor)**

Finalmente se ha desarrollado la plantilla básica para documentar las reuniones por vídeo llamada, presencial o por llamada telefónica, y se presenta a continuación en la figura 15.

Tema de reunión:		Fecha: AA-MM-DD	
Lista de asistentes:	Acuerdos:	Asignaciones:	Responsables:

**Figura 15. Plantilla de minuta de reunión de coordinación o avance.**

**(Fuente: el autor)**

#### **4.8 Plan de Gestión de Riesgos**

La planificación de la gestión de los riesgos incluye su identificación, análisis, planificación de respuestas y su debido control. El enfoque de esta planificación es aumentar el aprovechamiento de las oportunidades y disminuir el impacto de los eventos negativos ya ubicados o posibles a suceder. Para fines de este proyecto, comprenderemos el riesgo como un evento posible pero incierto.

El apetito de riesgo y la tolerancia que ha determinado el patrocinador son de nivel medio, basando esta conducta en el hecho que los profesionales a participar del proyecto son unos altamente recomendados y con perfiles de puesto muy específicos; adicionalmente este no ha sido el primer evento de lanzamiento que el patrocinador ha liderado. El umbral de riesgo va desde nulo hasta uno bajo, comunicando el patrocinador no estar dispuesto a aceptar riesgos que pongan en juego la reputación actual de sus actividades comerciales en la boutique; dejando como requisito que el riesgo general aceptable del proyecto para llevarse a cabo sea bajo.

#### **4.8.1 Planificación de la gestión de los riesgos**

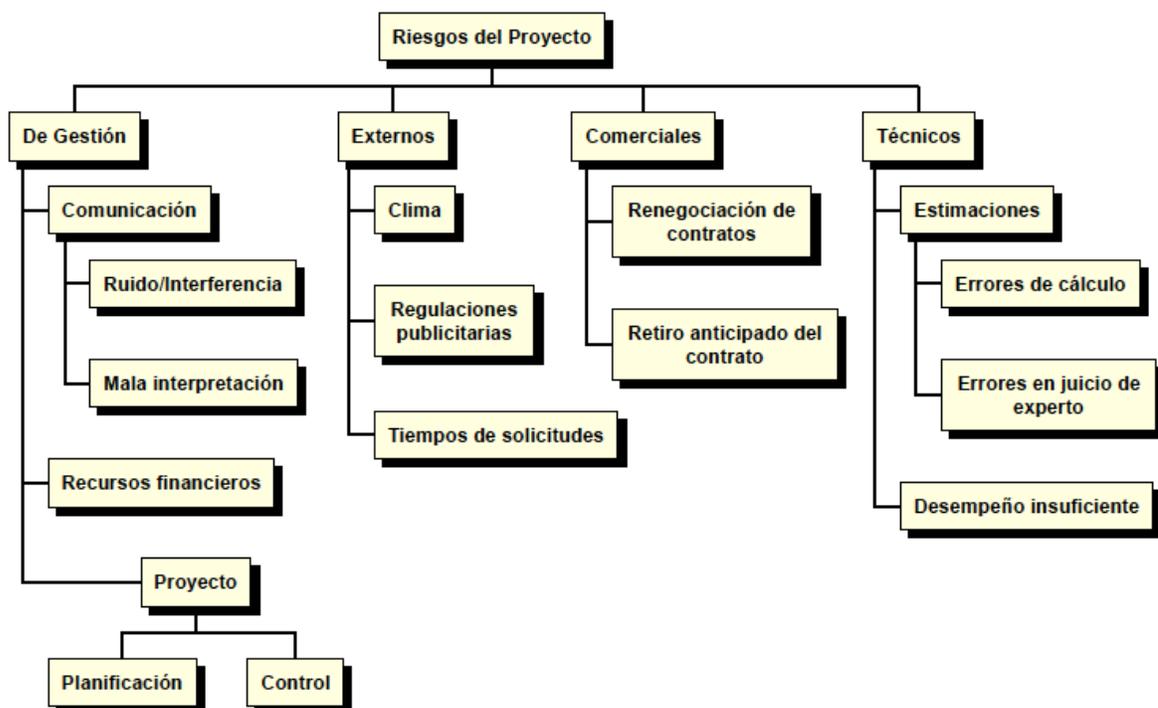
Para la planificación de la gestión de los riesgos se han realizado reuniones entre el patrocinador y el director de proyectos aprovechando el juicio del experto de ambos partidos y sus habilidades analíticas. A continuación se definen los roles y responsabilidades de los involucrados en la gestión de los riesgos:

- Tanto el patrocinador como los profesionales y el director de proyectos son responsables de identificar los riesgos y sus categorías macro. Preliminarmente el patrocinador se reúne con los profesionales para identificar los riesgos principales dentro de cada uno de los eventos con cada profesional para posteriormente presentarlos al director de proyecto para su análisis en conjunto.
- Posteriormente el patrocinador y el director de proyecto identifican riesgos adicionales enfocados a los objetivos del proyecto y concluyen la lista total de riesgos a ser analizados en conjunto para definir las acciones proactivas para gestionarlos.
- Las reuniones de control de análisis de riesgo serán llevadas a cabo los días viernes en conjunto con las de calidad, con el fin de tener un panorama más global de la problemática a atacar y maximizar el grado de asertividad en la toma de decisiones.
- Únicamente el patrocinador es el responsable de dar luz verde para la utilización de las reservas de contingencia o gestión para atacar un riesgo que se fuese identificado como materializándose en problema, teniendo la responsabilidad de toma de decisiones finales.

En la gestión de costos se definió ya el monto que pudiese ser destinado a la gestión de riesgos. Para los riesgos conocidos que se gestionarán proactivamente, se ha definido una reserva de contingencia de \$100 USD y para los riesgos desconocidos se ha definido una reserva de gestión de \$400 USD.

Cuando se vea la posibilidad de materialización de un riesgo que deba tratarse con urgencia, porque afecta el cronograma atrasándolo en dos o más días, debe notificarse vía llamada telefónica al patrocinador, quien será el responsable de determinar las medidas correctivas. Si no se cumplen estos requerimientos, la comunicación se dará al patrocinador durante la reunión de los días viernes.

Para seguir un proceso de identificación de riesgos apropiado, se ha determinado esencial la clasificación de las causas en categorías por medio de una Estructura de Desglose de Riesgo (RBS), una figura que muestra una representación jerárquica de los riesgos, ver figura 16. A partir de estas categorías es que se logran identificar riesgos puntuales y se permite una mejor priorización posterior.



**Figura 16. Estructura de Desglose de Riesgos.**

(Fuente: el autor)

Se han determinado valores predefinidos para definir el impacto y la probabilidad, para lo que se presenta a continuación las escalas de valores respectivas, ver cuadro 28 y 29.

**Cuadro 28. Escala de Probabilidad.**

(Fuente: el autor)

<b>Muy probable</b>	0.9
<b>Bastante probable</b>	0.7
<b>Probable</b>	0.5
<b>Poco probable</b>	0.3
<b>Muy poco probable</b>	0.1

**Cuadro 29. Escala de Impacto.**

(Fuente: el autor)

<b>Muy alto</b>	0.8
<b>Alto</b>	0.4
<b>Moderado</b>	0.2
<b>Bajo</b>	0.1
<b>Muy bajo</b>	0.05

La evaluación del riesgo en términos de su probabilidad será juzgada por el juicio del experto del director de proyectos y la Gerencia General del patrocinador, mas la evaluación del impacto es dictada por el impacto que el riesgo pudiese tener en el costo, tiempo, alcance y calidad del proyecto, ver cuadro 30.

**Cuadro 30. Evaluación del impacto de un riesgo en el proyecto.****(Fuente: el autor)**

<b>Objetivo</b>	<b>Muy bajo 0.5</b>	<b>Bajo 0.1</b>	<b>Moderado 0.2</b>	<b>Alto 0.4</b>	<b>Muy alto 0.8</b>
<b>Costo</b>	Insignificante incremento en el costo	Incremento del costo <5%	Incremento del costo entre 5-10%	Incremento del costo entre 10-20%	Incremento del costo >20%
<b>Tiempo</b>	Insignificante variación en el cronograma	Variación del cronograma <5%	Desviación del cronograma 5-10%	Desviación del cronograma 10-20%	Desviación del cronograma >20%
<b>Alcance</b>	Reducción del alcance insignificante	Áreas menores del alcance afectadas	Áreas mayores del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el cliente	Producto final del proyecto es inaceptable
<b>Calidad</b>	Degradación de calidad insignificante	Aplicaciones muy específicas son afectadas	Reducción de calidad implica aprobación del cliente	Reducción de calidad inaceptable para el cliente	Producto final del proyecto es inaceptable

Para vincular la probabilidad con el impacto de un riesgo, se presenta a continuación la Matriz de probabilidad e impacto, que se utiliza para priorizar los riesgos y calcular el riesgo general del proyecto, ver cuadro 31.

**Cuadro 31. Matriz de probabilidad e impacto para los riesgos del proyecto.****(Fuente: el autor)**

<b>Impacto</b> <b>Probabilidad</b>	<b>0.8</b>	<b>0.4</b>	<b>0.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.05</b>
<b>0.9</b>	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
<b>0.7</b>	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
<b>0.5</b>	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
<b>0.3</b>	0.24	0.12	0.06	0.03	0.2
<b>0.1</b>	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01

La última escala ha sido definida por el patrocinador y está relacionada a su umbral y tolerancia ante el riesgo, y representa la calificación del riesgo general del proyecto, ver cuadro 32. El patrocinador, para este proyecto en específico ha declarado como aceptable un riesgo general del proyecto moderado.

**Cuadro 32. Escala de calificación del riesgo general del proyecto.****(Fuente: el patrocinador)**

<b>Alto</b>	0.99 – 0.18
<b>Moderado</b>	0.17 – 0.05
<b>Bajo</b>	0.04 – 0.01

#### **4.8.2 Registro de riesgos y análisis cualitativo**

El registro de riesgos es el resultado final de la identificación de los riesgos para este proyecto. Se ha realizado un análisis de documentación y requisitos, entrevistas a involucrados claves, un análisis FODA y tormenta de ideas para

lograr identificar la mayor cantidad de riesgos posibles. Los riesgos han sido ligados a su causa raíz y se han identificado cuáles tareas de la EDT pudiesen verse afectadas de materializarse el riesgo (ver cuadro 33).

### Cuadro 33. Registro de riesgos.

(Fuente: el autor)

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	EDT afectada directamente
RG-01	Gestión – Comunicación – Mala interpretación / Ruido	Si la pauta publicitaria no cumple con los requisitos del patrocinador, debido a mala interpretación o ruido en la comunicación, se verá afectada la calidad del proyecto	Solicitud de similitudes por marca de referencia (ver figura 9)	1.2.6
RG-02	Gestión – Comunicación – Mala interpretación / Ruido	Si la sesión fotográfica con modelos no cumple con los requisitos del patrocinador, debido a mala interpretación o ruido en la	Solicitud de similitudes por marca de referencia (ver figura 9)	1.2.1

<b>Código</b>	<b>Causa</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Referencia</b>	<b>EDT afectada directamente</b>
		comunicación, se verá afectada la calidad del proyecto		
RE-01	Externo – Clima	Si la sesión fotográfica no pudiese realizarse debido a mal tiempo, se verá afectado el cronograma del proyecto	Diagnóstico del tiempo	1.2.1
RE-02	Externo – Regulaciones publicitarias	Si la pauta publicitaria no cumple con las regulaciones de Facebook, debido a incumplimiento de las políticas publicitarias de Facebook, se verá afectado el cronograma del proyecto	Regulaciones publicitarias de Facebook	1.2.6
RE-03	Externo – Tiempo de solicitudes	Si el registro de la marca no se otorga a tiempo debido a retrasos en los	Proceso de solicitud de registro de marca del	1.1.2

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	EDT afectada directamente
		tiempos de solicitud por parte de del Registro Nacional, se verá afectado el cronograma del proyecto	Registro Nacional	
RC-01	Comercial – Contractual – Renegociación	Si los términos del contrato de servicios con el proveedor son insuficientes, debido a falta de detalle del alcance, se verá afectado el costo y el alcance del proyecto	Contrato con proveedores	1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4, 1.2.6
RT-01	Técnico – Estimaciones – Errores de cálculo	Si las estimaciones de costos no son precisas, el costo del proyecto podría desviarse de lo aprobado inicialmente.	Línea base de costos y contratos con proveedores	1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4, 1.2.6

### 4.8.3 Análisis cualitativo de riesgos

Se ha realizado el análisis cualitativo de los riesgos, asignándoles un valor de impacto y uno de probabilidad a cada uno, dando como resultado el registro priorizado, ver cuadro 34.

**Cuadro 34. Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos.**

(Fuente: el autor)

Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
RE-03	Externo – Tiempo de solicitudes	Si el registro de la marca no se otorga a tiempo debido a retrasos en los tiempos de solicitud por parte de del Registro Nacional, se verá afectado el cronograma del proyecto	0.5	0.8	0.40
RG-01	Gestión – Comunicación – Mala interpretación / Ruido	Si la pauta publicitaria no cumple con los requisitos del patrocinador, debido a mala interpretación o	0.7	0.2	0.14

Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
		ruido en la comunicación, se verá afectada la calidad del proyecto			
RT-01	Técnico – Estimaciones – Errores de cálculo	Si las estimaciones de costos no son precisas, el costo del proyecto podría desviarse de lo aprobado inicialmente.	0.3	0.4	0.12
RG-02	Gestión – Comunicación – Mala interpretación / Ruido	Si la sesión fotográfica con modelos no cumple con los requisitos del patrocinador, debido a mala interpretación o ruido en la comunicación, se verá afectada la calidad del proyecto	0.5	0.2	0.10
RE-02	Externo –	Si la pauta	0.1	0.8	0.08

Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
	Regulaciones publicitarias	publicitaria no cumple con las regulaciones de Facebook, debido a incumplimiento de las políticas publicitarias de Facebook, se verá afectado el cronograma del proyecto			
RC-01	Comercial – Contractual – Renegociación	Si los términos del contrato de servicios con el proveedor son insuficientes, debido a falta de detalle del alcance, se verá afectado el costo y el alcance del proyecto	0.3	0.2	0.06
RE-01	Externo – Clima	Si la sesión fotográfica no pudiese realizarse debido a mal tiempo, se verá	0.5	0.1	0.05

Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
		afectado el cronograma del proyecto			
<b>Riesgo general del proyecto</b>			<b>Moderado</b>	<b>0.15</b>	

#### 4.8.4 Plan de respuesta a los riesgos

Se ha planteado una respuesta proactiva a los riesgos ya identificados, con el fin de minimizar su impacto negativo o ya sea maximizar sus beneficios. El objetivo principal de este plan de respuestas es disminuir el riesgo general del proyecto a bajo. Estas respuestas están enfocadas en cuatro enfoques: evitar el riesgo, transferirlo, mitigarlo o aceptarlo. Este apartado se ha realizado con la colaboración del patrocinador, pues previamente fue establecido el requerimiento que el riesgo general del proyecto bajo, logro real luego de haber sido aplicado el plan de respuesta a los riesgos, ver cuadro 35.

Cuadro 35. Plan de respuesta a los riesgos.

(Fuente: el autor)

Código	Probabilidad	Impacto	Rango	Tipo de riesgo	Estrategia	Acción preventiva (riesgo no aceptado)	Acción de contingencia (riesgo aceptado)	Disparadores (riesgo aceptado)	Plan de respaldo	Reserva de contingencia (días)	Reserva de contingencia (\$)	Responsable	Probabilidad posplan	Impacto posplan	Rango posplan
RE-03	0.5	0.8	0.40	Alto	Mitigar	El patrocinador acudirá al Registro Nacional a solicitar ayuda para comprender en su totalidad los requisitos a presentar para el trámite de inscripción de marca	n/a	n/a	El patrocinador acudirá una vez por semana a las oficinas del Registro Nacional a revisar presencialmente el avance del trámite	n/a	n/a	Gerente General	0.1	0.8	0.08

Código	Probabilidad	Impacto	Rango	Tipo de riesgo	Estrategia	Acción preventiva (riesgo no aceptado)	Acción de contingencia (riesgo aceptado)	Disparadores (riesgo aceptado)	Plan de respaldo	Reserva de contingencia (días)	Reserva de contingencia (\$)	Responsable	Probabilidad posplan	Impacto posplan	Rango posplan
RG-01	0.7	0.2	0.14	Moderado	Mitigar	El Gerente General luego de que se de la contratación del servicio profesional, se reunirá presencialmente con el involucrado y revisarán los cuentas de Facebook e Instagram de las marcas Hype Beachwear y San Lorenzo Bikinis con el fin de identificar puntualmente las similitudes a copiar en la nueva marca	n/a	n/a	Realizar una reunión en conjunto con el Gerente de Ventas, el profesional y el Gerente General, antes de iniciar cualquier actividad que involucre al profesional, en donde se realice una lluvia de ideas para detectar diferencia de percepciones y mejorar la comprensión de los requerimientos del patrocinador	n/a	n/a	Gerente General	0.3	0.2	0.06

Código	Probabilidad	Impacto	Rango	Tipo de riesgo	Estrategia	Acción preventiva (riesgo no aceptado)	Acción de contingencia (riesgo aceptado)	Disparadores (riesgo aceptado)	Plan de respaldo	Reserva de contingencia (días)	Reserva de contingencia (\$)	Responsable	Probabilidad posplan	Impacto posplan	Rango posplan
RT-01	0.3	0.4	0.12	Moderado	Mitigar	Patrocinador revisará las cotizaciones de insumos y servicio acorde a las necesidades			Realizar las compras o firmas de contratos dentro de los 10 días posteriores a la negociación	n/a	50	Gerente General	0.1	0.2	0.02

Código	Probabilidad	Impacto	Rango	Tipo de riesgo	Estrategia	Acción preventiva (riesgo no aceptado)	Acción de contingencia (riesgo aceptado)	Disparadores (riesgo aceptado)	Plan de respaldo	Reserva de contingencia (días)	Reserva de contingencia (\$)	Responsable	Probabilidad posplan	Impacto posplan	Rango posplan
RG-02	0.5	0.2	0.10	Moderado		El Gerente General luego de que se de la contratación del servicio profesional, se reunirá presencialmente con el involucrado y revisarán los cuentas de Facebook e Instagram de las marcas Hype Beachwear y San Lorenzo Bikinis con el fin de identificar puntualmente las similitudes a copiar en la nueva marca	n/a	n/a	Realizar una reunión en conjunto con el Gerente de Ventas, el profesional y el Gerente General, antes de iniciar cualquier actividad que involucre al profesional, en donde se realice una lluvia de ideas para detectar diferencia de percepciones y mejorar la comprensión de los requerimientos del patrocinador	n/a	n/a	Gerente General	0.3	0.2	0.06

Código	Probabilidad	Impacto	Rango	Tipo de riesgo	Estrategia	Acción preventiva (riesgo no aceptado)	Acción de contingencia (riesgo aceptado)	Disparadores (riesgo aceptado)	Plan de respaldo	Reserva de contingencia (días)	Reserva de contingencia (\$)	Responsable	Probabilidad posplan	Impacto posplan	Rango posplan
RE-02	0.1	0.8	0.08	Moderado	Transferir	El patrocinador incluye una cláusula contractual que restringe el pago del servicio del servicio al diseñador gráfico encargado de la pauta, donde indique que de ser devuelta la pauta, se multa reduciéndosele su pago en un porcentaje determinado.	n/a	n/a	Realizar la misma pauta con dos fotografías de fondo diferentes, una más de opción más segura que la otra, y solicitar la publicación de ambas, y si se aprueban ambas, cancelar la segunda opción de pauta al momento en que sea aprobada	n/a	n/a	Diseñador gráfico	0.1	0.2	0.02

Código	Probabilidad	Impacto	Rango	Tipo de riesgo	Estrategia	Acción preventiva (riesgo no aceptado)	Acción de contingencia (riesgo aceptado)	Disparadores (riesgo aceptado)	Plan de respaldo	Reserva de contingencia (días)	Reserva de contingencia (\$)	Responsable	Probabilidad posplan	Impacto posplan	Rango posplan
RC-01	0.3	0.2	0.06	Moderado		Patrocinador y Director del proyecto revisarán los contratos y cláusulas de responsabilidad dos veces (asegurar penalidades, requerimientos claros, firmas)	n/a	n/a	Para evitar que el costo se vea afectado más allá de utilizar la reserva de contingencia, debe asegurarse el pago al final del contrato sin adelantos	n/a	50	Director de proyecto	0.1	0.1	0.01

Código	Probabilidad	Impacto	Rango	Tipo de riesgo	Estrategia	Acción preventiva (riesgo no aceptado)	Acción de contingencia (riesgo aceptado)	Disparadores (riesgo aceptado)	Plan de respaldo	Reserva de contingencia (días)	Reserva de contingencia (\$)	Responsable	Probabilidad posplan	Impacto posplan	Rango posplan
RE-01	0.5	0.1	0.05	Moderado	Aceptar	n/a	Realizar la sesión fotográfica en lugares techados como el balcón de la habitación y el bar del hotel	Lluvia el día de la sesión	n/a	n/a	n/a	Fotógrafo profesional	0.5	0.1	0.05
<b>Riesgo general del proyecto</b>												<b>Bajo</b>	<b>0.04</b>		

#### **4.8.5 Controlar el riesgo del proyecto**

El control del riesgo implica la revisión de disparadores y el aseguramiento que se esté cumpliendo con las acciones preventivas. Este proceso debe rigurosamente llevarse a cabo por el patrocinador en conjunto con el director del proyecto, que en conjunto deben tomar la decisión de realizar una solicitud de cambio para aplicar planes de contingencia. Esta solicitud de cambio debe revisarse en términos de alcance para verificar su impacto sobre otros riesgos.

En general, cualquier solicitud de cambio que sea recibida y aplicada en el proyecto, debe ser analizado su impacto sobre el plan de respuesta a los riesgos ya identificados y revisar si trae como consecuencia algún riesgo nuevo.

Los controles deben ser llevados a cabo durante las reuniones presenciales de los días viernes y deben estar presentes el Director del Proyecto y el Gerente General.

#### **4.9 Plan de Gestión de Adquisiciones**

Las adquisiciones que se han sido evaluados para este proyecto, comprenden todos los productos o servicios que deben ser adquiridos fuera del equipo del proyectos. Esta sección ha sido la encargada de la gestión de las contrataciones, los criterios de selección de proveedores y las órdenes de compra. Particularmente en este proyecto es de suma importancia este apartado pues las contrataciones de servicios profesionales se han asociado previamente con posibles desajustes al costo, tiempo o alcance del proyecto. La naturaleza del proyecto y la experiencia previa del patrocinador con contrataciones similares en proyectos anteriores permite que el plan de gestión de adquisiciones sea informal mas específico para este determinado proyecto.

#### 4.9.1 Tipos de contratos

Para las contrataciones de servicios profesionales, se ha recomendado el tipo de contratación con precio fijo cerrado, queriendo decir que el precio del servicio es prefijado sin opción de cambio a menos que el alcance sea vea modificado, producto de solicitud del patrocinador. Cualquier gasto en el que se incurriese que afecte el precio prefijado correrá por cuenta del contratado. Esto implica enunciados de trabajo muy específicos, a ser detallados en el apartado 4.8.4 de este documento.

El caso de aplicación de contratos únicamente aplica para los servicios profesionales donde se requiere contratar a un fotógrafo, a un diseñador web, a un administrador de redes sociales y a un diseñador gráfico; adicionalmente el contrato formal debe también ser utilizado para la compra de las etiquetas a ser utilizadas para etiquetar cada prenda del inventario inicial. Se ha considerado que la compra de los ganchos no requiere de contrato formal pues la entrega es inmediata y son artículos que se encuentran en inventario y no deben ser solicitados contra pedido. Lo que se recomienda para esta tarea puntual es realizar cotizaciones en tres proveedores conocidos.

Los contratos de precio fijo cerrado deben contener como mínimo cláusulas relacionadas a los siguientes factores:

- Fechas de inicio y fin del servicio
- Horario de trabajo y disponibilidad para consultas fuera del horario de trabajo
- Acuerdo de confidencialidad
- Tiempos de respuesta y medios de contacto
- Garantía de asistencia a reuniones prefijadas con penalización del 10% sobre precio del contrato por cada una a la que se falte
- El enunciado de trabajo (SOW) con detalle máximo
- Gastos indirectos incluidos en el precio fijo y su respectivo alcance

- Garantías de cumplimiento en fecha de entrega con penalizaciones del 50% sobre el precio del contrato
- Garantías de cumplimiento de enunciados de trabajo con penalizaciones del 20% sobre el precio del contrato por cada una no cumplida
- Día y forma de entrega del producto terminado
- Forma de comunicación de aceptación del entregable/cierre del contrato
- Forma y fecha de pago
- Tiempos y forma de recepción de reclamos

#### 4.9.2 Análisis y decisiones de hacer o comprar

El análisis siguiente es realizado para determinar cuáles son las actividades que pueden ser realizadas por el equipo de proyectos y el patrocinador, y cuáles deben ser adquiridas externamente. Para dicho análisis se han definido criterios de evaluación a ser aplicados a las tareas totales del proyecto, ver cuadro 36.

**Cuadro 36. Criterios de evaluación de hacer o comprar.**

**(Fuente: el autor)**

<b>Costos</b>	Se han tomado en cuenta los costos directos (los precios de las cotizaciones de los proveedores), los costos indirectos (las horas y el esfuerzo que implica la coordinación y la supervisión del trabajo del proveedor) y la flexibilidad del proveedor para negociar y aceptar posibles cambios en alcance.
<b>Capacidad de recursos y materiales</b>	Se ha tomado en cuenta la capacidad actual de los recursos del patrocinador para determinar si es posible que se dediquen a este proyecto también o si es más beneficioso realizar una contratación externa para dar soporte a este

	proyecto y no descuidar las operaciones diarias normales del patrocinador.
<b>Transferencia de conocimiento</b>	Se ha tomado en cuenta el riesgo de la transferencia de información o conocimiento si fuese a contratarse personal externo para realizar el proyecto, por temas de confidencialidad o estrategia que afectasen las operaciones o futuros proyectos del patrocinador.

De acuerdo a los criterios de evaluación y análisis mencionados en el cuadro 36, la dirección del proyecto en conjunto con la del patrocinador, han tomado la decisión de utilizar recursos propios o realizar contrataciones de personal externo para realizar las tareas del proyecto. Para conocer las decisiones finales se debe revisar el cuadro 37.

### **Cuadro 37. Decisiones de hacer o comprar.**

**(Fuente: el autor)**

<b>Nº</b>	<b>ID de EDT</b>	<b>Actividades</b>	<b>Hacer</b>	<b>Contratar</b>
1	1.1.1	Solicitar la certificación “ <i>esencial Costa Rica</i> ”.		X
2	1.1.2	Tramitar la solicitud de registro de la marca.	X	
3	1.2.1	Realizar la sesión fotográfica con modelos.		X
4	1.2.2	Realizar la sesión fotográfica estilo catálogo.		X
5	1.2.3	Abrir cuenta para la marca en Facebook.		X
6	1.2.4	Diseño de página en línea.		X
7	1.2.5	Etiquetar cada una de las prendas del inventario inicial.		X
8	1.2.6	Realizar la publicación de la publicidad del		X

Nº	ID de EDT	Actividades	Hacer	Contratar
		lanzamiento.		
9	1.3.1	Realizar la capacitación del personal de la boutique en servicio al cliente.	X	
10	1.3.2	Guindar las prendas en su sección dentro de la tienda física.		X
11	1.4.1	Entregar acta de proyecto firmada		X
12	1.4.2	Entregar acta de cierre de proyecto firmada		X
13	1.4.3	Realizar reuniones de control	X	

Es de suma importancia aclarar que en la actividad número uno la contratación será de un profesional que a pesar de no ser obligatorio es preferible pues es implica aumentar las posibilidades al máximo de obtener la certificación. Esta figura de consultor estará presente en una parte del proceso, mas la responsabilidad del trámite la lleva el patrocinador.

Dos casos similares son las actividades siete y diez, en donde los materiales como lo son las etiquetas y los ganchos, han sido comprados por la facilidad antes de realizarlos propiamente el patrocinador, mas las acciones de etiquetar y de guindar las prendas las realiza el personal del patrocinador.

#### **4.9.3 Procedimiento de compra de materiales**

La compra de materiales es específica para las etiquetas necesarias para etiquetar las prendas y los ganchos necesarios para guindar las prendas en exhibición. Para realizar la compra de las etiquetas es necesario buscar y seleccionar proveedores, los criterios serán analizados en el apartado 4.8.5 de este documento. El proveedor es el que realiza el diseño y la versión digital del machote. La orden de compra debe colocarse con al menos dos semanas previas a la fecha de inicio de la actividad del etiquetado propiamente para dar suficiente

tiempo de producción al fabricante. Debe utilizarse el siguiente formato para solicitar la producción de las etiquetas y debe ser adjuntado a la orden de compra emitida por el proveedor y aceptada por este también, ver figura 17.

Nº Orden de compra: _____	Fecha: _____	Nombre proveedor: _____	Contacto: _____	Dirección de correo: _____
<b>Ítem</b>	<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Diseño de la etiqueta:			Tamaño real:	
			Tipo de letra:	
			Tipo de papel:	
Aprobado por: _____	Fecha de entrega: _____	Dirección para entregar factura: _____ _____ _____		

**Figura 17. Orden de compra de etiquetas.**

**(Fuente: el autor)**

En cuanto a la compra de los ganchos, estos serán comprados en el mismo proveedor del que se compran los ganchos para la boutique pues el proveedor ofrece crédito a 30 días y opción de pago con tarjeta de crédito al vencimiento del plazo, la calidad se ajusta a la necesaria fijada por el patrocinador y la entrega es inmediata.

#### 4.9.4 Enunciados de trabajo para contrataciones de servicios profesionales

Los enunciados de trabajo representan el mínimo de requisitos del entregable que debe ofrecer cada profesional en su servicio. Es estrictamente necesario que el contrato de servicios profesionales incluya estos enunciados de trabajo o SOW para otorgarle el mayor detalle posible a los requerimientos del patrocinador y este sepa qué se espera de él como proveedor, ver cuadro 38. Se incluyen únicamente los enunciados de trabajo para las contrataciones de servicios profesionales; siendo la única excluida la contratación del consultor de marca país, pues es tomado de una lista de certificados por PROCOMER específicamente para la tarea de colaborar en la obtención de la certificación.

#### Cuadro 38. Enunciados de trabajo para contratos de servicios profesionales.

(Fuente: el autor)

Nº	ID de EDT	Actividades	SOW
3	1.2.1	Realizar la sesión fotográfica con modelos.	Entrega digital de 100 fotos en resolución mínima de 300 dpi en cada foto, editadas, de la sesión realizada en playa nacional de la costa Pacífica, con dos modelos no cocinadas de rasgos exóticos, esbeltas y menores de 25 años, en exterior e interior, del mismo estilo que Hype Beachwear y San Lorenzo Bikinis, con la totalidad de estilos de la marca.
4	1.2.2	Realizar la sesión fotográfica estilo catálogo.	Entrega digital de fotos con fondo blanco tomadas en estudio profesional, de trajes de baño colocados en maniquí transparente que debe ser luego eliminado de la foto por medio de edición con Photoshop, y con visibilidad de 360°.

Nº	ID de EDT	Actividades	SOW
			La resolución mínima debe ser de 300 dpi y la cantidad entregada debe ser igual a la cantidad de combinaciones de color + estilo de trajes de la nueva marca.
5	1.2.3	Abrir cuenta para la marca en Facebook.	Apertura de la página de Facebook de la marca, bajo la categoría de “ <i>Clothing</i> ”, con foto de fondo en la página principal ( <i>cover</i> ), foto de perfil, información completa en sección de “ <i>About</i> ” con dirección física, página web, números de contacto, correo electrónico, reseña histórica y horario de apertura. Adicionalmente también el mensaje automático cuando se contacta por el <i>Messenger</i> .
6	1.2.4	Diseño de página en línea.	Compra del dominio web por un año, el <i>hosting</i> , y una única página principal con secciones superior con un carrusel de imágenes con la foto de <i>cover</i> de Facebook, con la foto de la pauta publicitaria, seguido hacia debajo de dos fotografías una a la par de la otra; la primera con la información de contacto y la segunda con detalles de la inspiración y la calidad del producto. Siguiendo más abajo debe haber otro carrusel de imágenes con los estilos disponibles, y cuando el visitante hace clic en cada una de las imágenes del estilo correspondiente lo llevará a una nueva página donde puede ver fotos de modelos vistiendo el estilo, con opción de visualizar los diferentes

Nº	ID de EDT	Actividades	SOW
			colores mediante un carrusel de las fotos de catálogo del mismo estilo.
8	1.2.6	Realizar la publicación de la publicidad del lanzamiento.	La publicación debe ser realizada con dos fotos de la sesión fotográfica, una más recatada que la otra, con diseños similares a las marcas Hype Beachwear y San Lorenzo Bikinis, con selección geográfica, mercado meta y fechas de duración.

#### 4.9.5 Criterios de selección de proveedores

El patrocinador en conjunto con la Dirección del proyecto han determinado criterios a ser utilizados para evaluar a los proveedores y hacer más fácil su escogencia, estos son presentados a continuación:

- Comprensión de la necesidad
- Costo total del servicio/producto
- Flexibilidad de negociación
- Riesgo
- Tamaño y tipo de negocio
- Referencias
- Capacidad de producción

Estos criterios de selección han sido ponderados y priorizados para poder evaluar a cada uno de los proveedores que fuesen considerados para formar parte del proyecto, ver cuadro 38. Esta matriz es adaptable a la cantidad de proveedores, pudiéndose agregarle columnas a su derecha según la cantidad de proveedores. La sección de las columnas correspondientes a la calificación y al

puntaje otorgado a cada proveedor es realizada en el momento en que se evalúa a cada uno de los proveedores postulados para la misma tarea.

La calificación que se le da a cada proveedor en cada criterio va de uno a diez, siendo uno el más bajo y diez el más alto. Luego se debe multiplicar cada calificación por la ponderación del criterio evaluado, dando resultado al puntaje.

#### **Cuadro 38. Matriz de ponderación de criterios de selección de proveedores.**

(Fuente: el autor)

Criterio	Ponderación	Proveedor 1	
		Calificación (1-10)	Puntaje
Comprensión de la necesidad	35%		
Flexibilidad de negociación	15%		
Referencias	15%		
Nivel de compromiso	15%		
Costo total	10%		
Riesgo	5%		
Tamaño y tipo de negocio	5%		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		

#### **4.9.6 Selección de proveedores y adjudicación de contratos**

Una vez que se tienen listas las matrices de ponderación para cada actividad que requiere contratación de servicios profesionales, el proveedor que tenga el mayor puntaje es el más recomendable para ser escogido como el proveedor del servicio o producto.

Una vez que se ha tomado la decisión, es necesario comunicársela por correo electrónico al proveedor escogido, invitándolo a formalizar la relación comercial

por medio de la firma de un contrato de precio fijo cerrado con todas las especificaciones previamente acotadas en este documento. En el caso que involucre a servicios profesionales debe firmarse un contrato y en el caso de la actividad de compra de etiquetas y de compra de ganchos es suficiente una orden de compra.

Los proveedores escogidos deben acordar las fechas de entrega de los servicios o productos finales y las de las reuniones a las que deban asistir según sea necesario. Adicionalmente, la flexibilidad de negociación ha sido muy tomada en cuenta pues las solicitudes de cambio, a pesar de esperar que sean las mínimas, es posible que se den durante la ejecución del proyecto. Estas son aprobadas por el patrocinador en colaboración con el director de proyecto y comunicadas oportunamente al proveedor, donde el esfuerzo se da en no modificar el precio, mas aceptar el cambio en el alcance a cambio de pago en especies, como por ejemplo mercadería o inclusión en pauta publicitaria de la marca.

#### **4.9.7 Control de las adquisiciones**

El control de las adquisiciones debe ser incluido en las reuniones de los días viernes, donde el enfoque al control de las adquisiciones es en el desempeño del profesional y su apego al cronograma del proyecto para darle posibilidades de ajustarse y evitar multas. Para este fin debe utilizarse el informe de avance de eventos de la figura 8 de este documento y el contrato de cada relación comercial.

Los cambios contractuales deben darse por escrito y ser aceptados por ambas partes en forma de apéndice al contrato, firmado por ambas partes.

#### **4.9.8 Cierre de las adquisiciones**

Para el cierre de las adquisiciones, el patrocinador debe comunicarse por escrito con el proveedor para comunicarle formalmente la aceptación del

entregable e informarle que se cierra el contrato de servicios, haciendo referencia al servicio prestado y a la fecha de entrega. El pago debe realizarse simultáneamente al cierre de la adquisición, adjuntando el comprobante de pago en la comunicación por escrito, la cual debe tener una retroalimentación de recibida y conformidad.

#### **4.10 Plan de Gestión de los Interesados**

Una adecuada gestión de los interesados del proyecto maximiza las posibilidades de éxito pues busca mejorar las relaciones propiciando un mejor entorno; a la vez que minimiza el riesgo pues busca lograr el apoyo de los interesados claves con el fin que avance satisfactoriamente el proyecto.

##### **4.10.1 Identificación de los Interesados**

Se inicia con la identificación de los interesados mediante un levantamiento de registro de interesados, donde se han analizado los posibles involucrados directos e indirectos principales, basándose en una evaluación de las áreas de patrocinio, dirección del proyecto, proveeduría de insumos y materiales, distribución del producto final, estándares y regulaciones gubernamentales y el usuario o cliente final.

Esta identificación se ha llevado a cabo gracias al juicio de experto con el que cuenta el patrocinador y a reuniones entre el equipo de proyecto y el patrocinador, ver cuadro 39. A cada involucrado se le ha asignado un valor del uno al cinco, siendo uno el menor y cinco el mayor, según su nivel de influencia e impacto sobre el proyecto. El nivel de influencia está relacionado con la participación activa de cada involucrado en el proyecto, mientras que el nivel de impacto implica su capacidad de cambiar la planificación o la ejecución del proyecto.

**Cuadro 39. Registro de Interesados y sus expectativas principales.****(Fuente: el autor)**

ID	Nombre	Expectativas principales
A	Patrocinador	Desarrollar una marca de trajes de baño certificada como marca país para distribuir a nivel nacional, con patrones y estampados exclusivos.
B	Equipo de Proyecto	Entregarle al patrocinador una planificación para su proyecto fundamentada en el análisis de sus requerimientos y que cumpla con los requisitos de la marca país.
C	Consumidor final	Tener al alcance una marca de trajes de baño de origen 100% costarricense, cuyo diseño sea de vanguardia, elegante y exclusivo, de confianza, a buen precio y excelente calidad.
D	Fotógrafo	Dar a conocer su trabajo, capacidad y versatilidad mediante la publicación de las fotografías en su página propia en Facebook.
E	Admin. de redes sociales	Convertirse en el administrador de las redes sociales permanente para la nueva marca.
F	Diseñador web	Dar a conocer su trabajo mediante un anuncio en la página de la marca y convertirse en el administrador del <i>hosting</i> de la página a ser renovado anualmente.
G	PROCOMER	Certificar como marca país a la primera marca de trajes de baño de producción

ID	Nombre	Expectativas principales
		nacional.
H	Otras tiendas o boutiques	Generar ganancias de las ventas de la nueva marca de trajes de baño en su local.
I	Competencia horizontal	Las expectativas de la competencia se generan una vez que el proyecto finalice y empiece la operación como tal.
J	Diseñador gráfico	Continuar haciendo las pautas publicitarias de la marca y posiblemente de la boutique.

A continuación se realiza un análisis de la influencia y el impacto que tiene cada uno de los interesados involucrados en el proyecto (ver cuadro 40), para proceder a realizar luego la Matriz de Influencia e Impacto.

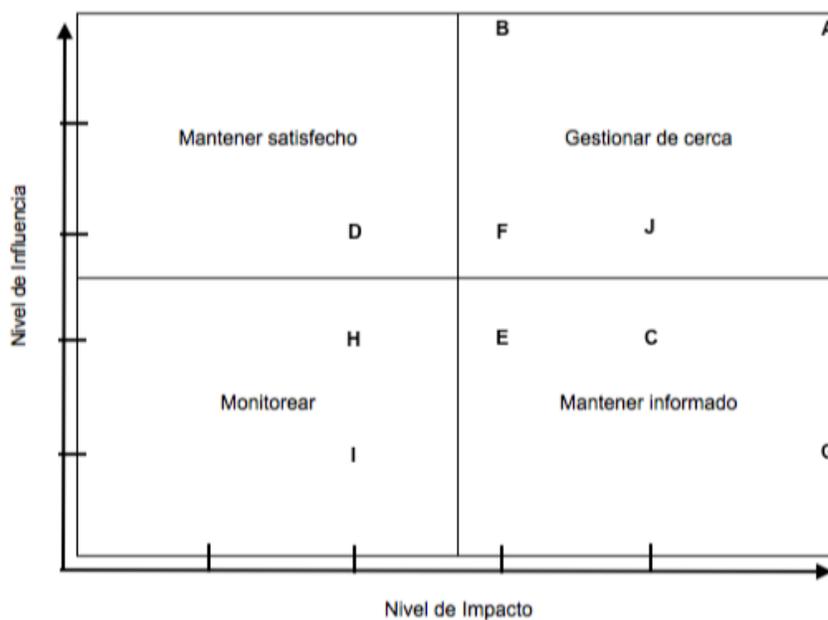
**Cuadro 40. Calificación de influencia e impacto según el interesado.**

(Fuente: el autor)

ID	Nombre	Influencia (1-5)	Impacto (1-5)	Total (1-10)
A	Patrocinador	5	5	10
B	Equipo de Proyecto	5	3	8
C	Consumidor final	2	4	6
D	Fotógrafo	3	2	5
E	Admin. de redes sociales	2	3	5
F	Diseñador web	3	3	6
G	PROCOMER	1	5	6
H	Otras tiendas o boutiques	2	2	4
I	Competencia horizontal	1	2	3

ID	Nombre	Influencia (1-5)	Impacto (1-5)	Total (1-10)
J	Diseñador gráfico	3	4	7

Se procede a realizar ahora una clasificación de los interesados identificados basándose en los resultados de la evaluación de su nivel de influencia e impacto, mediante una matriz de influencia/impacto, ver figura 18. La posición en el cuadrante que cada involucrado obtenga ayuda a priorizar la lista de involucrados, definiendo los principales a gestionar y la estrategia con la que debe abordarse a cada uno de ellos.



**Figura 18. Matriz de Influencia / Impacto con interesados.**

**(Fuente: el autor)**

#### 4.10.2 Plan de Gestión de los Interesados

Para contar con un plan de gestión de interesados completo y robusto, se procede a realizar un análisis de la participación actual que tiene cada uno de ellos en el proyecto, al igual que de la participación deseada y esperada, ver cuadro 41. El resultado de este análisis aporta igualmente valiosa información para desarrollar las estrategias de gestión de los involucrados principales.

**Cuadro 41. Matriz de Evaluación de Participación de los Involucrados.**

(Fuente: el autor)

ID	Interesados	Desinformado	Resistente	Neutral	Promotor	Impulsor
A	Patrocinador					A, D
B	Equipo de Proyecto			A,D		
C	Consumidor final	A			D	
D	Fotógrafo profesional			A	D	
E	Admin. de redes sociales			A	D	
F	Diseñador web			A	D	
G	PROCOMER	A			D	
H	Otras tiendas	A			D	
I	Competencia	A,D				
J	Diseñador gráfico			A	D	

A: participación actual y D: participación deseada

Mediante un análisis profundo del registro de los involucrados, la matriz de influencia e impacto y la matriz de participación de cada uno de ellos, se ha

recopilado información suficiente para desarrollar un plan estratégico de gestión de involucrados; el cual se presenta a continuación en el cuadro 41. El enfoque se ha dado pensando en hacer crecer a los involucrados del proyecto y que cada negociación sea basada en los principios de ganar-ganar.

**Cuadro 42. Estrategias por interesado según cuadrante en Matriz Influencia / Impacto**

(Fuente: el autor)

ID	Cuadrante	Estrategia
A	Gestionar de cerca	El equipo de proyecto debe entregar informes semanales con alto nivel de detalle, en idioma español a la gerencia de Deseo. Serán presentados presencialmente en la reunión semanal y enviados por correo electrónico. Estos informes deben contener los detalles de porcentaje de avances, resultados del control del tiempo, del costo y de los riesgos. Cualquier inconveniente o contratiempo que se presente durante la planificación o implementación del proyecto debe comunicarse a la inmediatez por correo electrónico a la gerencia, con detalles del impacto que pudiese tener y propuesta de solución.
B	Gestionar de cerca	El director de proyecto debe mantener a su equipo informado mediante reuniones bisemanales. Deben revisarse las retroalimentaciones del patrocinador y de cualquier otro involucrado que hayan ocurrido durante los siete días anteriores a la reunión. Al final de cada reunión se enviará una minuta a cada participante con el

ID	Cuadrante	Estrategia
		resumen de la semana anterior y las expectativas con sus respectivos responsables para los siguientes siete días.
C	Mantener informado	Se busca convertir a este involucrado en un promotor del proyecto mediante publicidad en la página de Facebook de boutique Deseo. Al inicio del proyecto debe realizarse una publicación en Facebook que se mantendrá en la posición superior del perfil hasta un mes antes del lanzamiento de la marca, informando asertivamente a los fans de la página sobre el proyecto. Un mes antes del lanzamiento se realizará una publicación en Facebook, anunciando la fecha del lanzamiento y haciendo alusión a grandes descuentos; a esta publicación se le pagará publicidad en ambas redes sociales para aumentar la exposición al público meta. En Facebook específicamente se mantendrá una versión de dicha publicación adaptada para el <i>cover</i> del perfil de la boutique.
D	Mantener satisfecho	Para que el fotógrafo se convierta en un promotor del proyecto, es necesario realizar un contrato comercial que fomente la confianza entre las partes y busque el beneficio mutuo. Se busca realizar una alianza estratégica enfocada en aumentar la exposición de las marcas, donde cada una indirectamente catapulte a la otra. El beneficio ofrecido al profesional es continuar haciendo las sesiones fotográficas para la nueva marca.
E	Mantener informado	Para que el administrador de redes sociales se convierta en un promotor del proyecto se busca realizar una

ID	Cuadrante	Estrategia
		alianza estratégica, donde se convierte en el administrador de redes sociales para la boutique y la nueva marca, dándole el beneficio de trabajar remoto, ocasionalmente visitando las instalaciones del patrocinador para reuniones.
F	Gestionar de cerca	Para que el diseñador web se convierta en un promotor del proyecto, se le ofrece como beneficio ser el encargado del <i>hosting</i> de la página web de la marca y en un futuro cercano participar en el proyecto de apertura de la tienda en línea.
G	Mantener informado	Esta será la primera marca de textiles certificada como marca país, siendo esta la premisa para que PROCOMER se interese en el proyecto. A este involucrado se mantendrá informado de las alianzas estratégicas, y todo detalle que implique el apego a los cinco valores que promueven, para garantizar el licenciamiento corporativo y de producto.
H	Monitorear	Se busca convertir a estas tiendas en promotores gracias a la relación calidad/precio del producto, flexibilidad de negociación y la certificación marca país, factor de diferenciación con las otras marcas que tienen en venta. Las tiendas se visitarán con una frecuencia mensual para revisar, analizar y evaluar a las otras marcas que ya se venden en las tiendas.
I	Monitorear	Para mantener a la competencia desinformada se debe incluir una cláusula de confidencialidad en el contrato con cada uno de los proveedores de servicios profesionales. También se mantendrán monitoreadas

ID	Cuadrante	Estrategia
		las tendencias, colecciones y futuros eventos de las principales marcas nacionales de trajes de baño, que se consideren competencia horizontal. Se revisarán con frecuencia diaria las publicaciones de sus redes sociales en busca de noticias de interés.
J	Gestionar de cerca	Implica un reto crear diseños en conjunto con el patrocinador que estén a la vanguardia y alineados con las tendencias de publicidad de la moda internacional, especialmente las de Hawái y Brasil; se busca convertirlo en un promotor evidenciando los beneficios que trae consigo la relación comercial. Se ofrece posteriormente llevar la cartera de las pautas publicitarias y anuncios que la marca haga a su mercado meta.

Durante la planificación y ejecución del proyecto es recomendable actualizar el plan de gestión de involucrados según sea necesario, esto con el fin de asegurar una correcta gestión de los interesados y así maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas. Esta revisión se realizará en las reuniones semanales con el patrocinador.

## CONCLUSIONES

Se ha entregado un plan de gestión para cada una de las áreas de conocimiento de la administración de proyectos, concretamente un plan de gestión para el alcance del proyecto, para la calidad, para el costo y el tiempo, para la gestión del recurso humano, las comunicaciones, el riesgo del proyecto, las adquisiciones y los interesados involucrados. Dichos planes han dado como resultado seis conclusiones de alto valor para el proyecto, las cuales se definen a continuación:

1. Los involucrados con mayor influencia e impacto en el proyecto, a ser gestionados de cerca, son el patrocinador con 10 de 10 puntos, luego el equipo de proyecto con 8 de 10 puntos y este seguido del diseñador gráfico con 7 de 10 puntos.
2. Los requerimientos más importantes a tomar en cuenta son los presentados por el patrocinador primordialmente con un 48%, seguido de PROCOMER con un 24% y luego la los de los cuatro profesionales por igual con un 7%.
3. La gestión proactiva del riesgo es vital para transformar el riesgo del proyecto de moderado con 0.15 a bajo con 0.04.
4. La ruta crítica del proyecto dura 36 días, que es equivalente a la totalidad de días del cronograma.
5. Habiendo involucrados de diferentes áreas profesionales, la comunicación es vital para el desarrollo exitoso del proyecto; las habilidades de comunicación de ideas y de retroalimentación deben ser muy detalladas.
6. El costo definido para el proyecto debe respetarse para evitar incrementos en el presupuesto, tomando en cuenta que en el futuro cercano a la finalización del proyecto, pudiese necesitarse esta cantidad para invertir en inventario.

## RECOMENDACIONES

La recomendación máxima para el patrocinador es la aplicación de las buenas prácticas de la administración de proyectos mencionadas en este documento, las que maximizarán las posibilidades de éxito del proyecto. Adicional a las mencionadas de forma directa, se mencionan estas seis recomendaciones indirectas a ser tomadas en consideración para maximizar las probabilidades de éxito del proyecto:

1. La Gerencia General debe apoyarse en la figura del director de proyecto para la toma de decisiones de alto valor o de las que se estimase tuviesen un alto impacto en el proyecto.
2. El patrocinador debe tener una comprensión total de las métricas para poder interpretar la realidad de los resultados en el tiempo y tomar decisiones efectivas y eficaces.
3. El patrocinador debe utilizar referencias fidedignas al solicitar recomendaciones de profesionales; y una vez que se tengan tres finalistas, solicitar ver trabajos previos para industrias similares, de venta de ropa.
4. Los profesionales deben visitar, analizar y estudiar el estilo y los detalles de las publicaciones de las páginas de Facebook e Instagram de las marcas de trajes de baño Hype Beachwear (brasileña) y San Lorenzo Bikinis (Hawaiana), inmediatamente posterior a su contratación y previo a la primer reunión con el patrocinador.
5. Para evitar atrasos en el cronograma, el fotógrafo debe mostrar fotografías casuales y de cuerpo entero, de las modelos a participar en el proyecto, al patrocinador; previo a la contratación de estas, buscando su aprobación.
6. La gestión de la calidad del proyecto es responsabilidad de todos los involucrados y está enfocada en asegurar un entregable claro y con todas las características necesarias para culminar con éxito el proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

Anex Moya, Adrián. (sin fecha). ¿Por qué fracasan los proyectos en las organizaciones? Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/2013/MAPD-01/GSPM/Unidad01/Por%20que%20fracasan%20los%20proyectos%20en%20las%20Organizaciones.pdf>

Uso: Contiene información del porcentaje de proyectos que terminan bien en términos de tiempo y costo.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). Ley 8262: Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado de [http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8262\\_Fortalpymereformas.pdf](http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8262_Fortalpymereformas.pdf)

Uso: Se ha consultado para la definición de una *Pymes*.

Barron, A., Barron, M. (2016). *Project Management*. Recuperado de <http://cnx.org/content/col11120/1.10/>

Uso: Se ha utilizado para comprender la evolución e historia de la administración de proyectos.

Boutique Deseo, Proveedores Varios. (2015-2017). Contratos de términos de comercialización de producto. San José, Costa Rica.

Uso: Se han utilizado los porcentajes de sobre precio asignados al precio de compra al por mayor, para determinar ganancia neta.

Boutique Deseo. (2017). Declaración Jurada de Régimen de Tributación Simplificada. Periodo 3/2017. San José, Costa Rica.

Uso: Se ha utilizado para calcular el monto de compra mensual a proveedores de trajes de baño.

Drob, C. (2009). *The evolution of the project management. Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, (14), 31-34. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/bac/pdf/2009/20091406.pdf>

Uso: Se ha utilizado para comprender la evolución e historia de la administración de proyectos.

Ferran, N. & Pérez-Montoro, M. (2011). Búsqueda y recuperación de la información. Barcelona: Editorial UOC.

Uso: Se ha utilizado como soporte para la terminología de fuentes de información.

*International Organization for Standardization. (2017). ISO 5127: Information and documentation — Foundation and vocabulary.* Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:5127:ed-2:v1:en>

Uso: Se ha utilizado como soporte para desarrollar la terminología de fuentes de información.

Jedd, M. (2007). *Lifting the curse*. *PM Network*, 21(3), 62–65.

Uso: Las principales razones de fracaso de un proyecto en una organización.

Lledó, P. (2017). *Administración de Proyectos. El ABC para un Director de Proyectos exitoso*. EEUU: El autor.

Uso: Se ha referenciado para desarrollar la teoría de la administración de proyectos.

Losantos, M. (2011). Módulo 1. Fuentes de información: tipos y características. Recuperado de [http://www.pregunte.es/manuales/M\\_dul01\\_Fuentes\\_Informaci\\_n\\_ML\\_PR\\_GM.pdf](http://www.pregunte.es/manuales/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf)

Uso: Se ha referenciado para definir las fuentes de información primarias.

Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de [http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf](http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf)

Uso: Se ha utilizado como soporte para definir las fuentes de información.

Pérez, M. (13 de junio, 2016). *¿Es un top? ¿Es un sujetador? No, es un 'bralette'*. *Vogue España*. Recuperado de <http://www.vogue.es/moda/tendencias/articulos/como-llevar-tendencia-bralette-kendall-jenner-anine-bing/25899>

Uso: Se ha utilizado este artículo para definir la prenda *bralette*.

Pierce, J. (2014, 25 de junio). *7 puntos que todo plan de lanzamiento de un nuevo producto debe tener* [Web log post]. Recuperado de <https://es.shopify.com/blog/14678881-7-puntos-que-todo-plan-de-lanzamiento-de-un-nuevo-producto-debe-tener>

Uso: Se ha utilizado para explicar el significado de un lanzamiento de producto.

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

Uso: Se ha utilizado como guía para desarrollar los planes de gestión bajo los estándares del *Project Management Institute*.

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

Uso: Se ha consultado para la realización de la EDT y repasar sus conceptos básicos.

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2016). Anuario Estadístico. Recuperado de [http://procomer.com/downloads/estudios/estudio\\_estadistico\\_2016/Anuario Estadistico2016.pdf](http://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2016/Anuario_Estadistico2016.pdf)

Uso: Se ha utilizado para extraer datos relacionados a la exportación y comportamiento del sector de textiles y confección.

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2016). Protocolo de Evaluación para Uso Corporativo. Recuperado de [http://www.esencialcostarica.com/frontend/forms/form\\_licencia\\_uso\\_corporativo.pdf](http://www.esencialcostarica.com/frontend/forms/form_licencia_uso_corporativo.pdf)

Uso: Se ha estudiado para comprender los cinco principios de la competitividad según la marca país Esencial Costa Rica y desarrollar el proyecto bajo estos principios para en un futuro licenciarse.

Real Academia Española. (2017). Bikini. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=5VfV0he>

Uso: Se ha utilizado para definir la palabra bikini.

Real Academia Española. (2017). Proyecto. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=UV6hPaS>

Uso: Se ha utilizado para definir la palabra proyecto.

Reza, F. (1997). Ciencia, Metodología e Investigación. Juárez: Longman de México Editores.

Uso: Apoyo para definir fuentes de información

Rose, Kenneth. (2014). *Project Quality Management: Why, What and How. Second Edition*. Plantation, Florida: J. Ross Publishing Inc.

Uso: Se ha utilizado como apoyo para desarrollar el Plan de Gestión de la Calidad.

Vavra, Terry. (2006). Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?id=HGy1eJxZVJkC&pg=PA131&lpg=PA131&dq=que+son+m%C3%A9todos+de+investigaci%C3%B3n+iso&source=bl&ots=6eD\\_JQ\\_Rjl&sig=1YtYzN3y5Jd\\_LsKgv4MZAf9B80U&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjfnu2Y9ufXAhVV2WMKHekuDLIQ6AEIYzAG#v=onepage&q=que%20son%20m%C3%A9todos%20de%20investigaci%C3%B3n%20iso&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=HGy1eJxZVJkC&pg=PA131&lpg=PA131&dq=que+son+m%C3%A9todos+de+investigaci%C3%B3n+iso&source=bl&ots=6eD_JQ_Rjl&sig=1YtYzN3y5Jd_LsKgv4MZAf9B80U&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjfnu2Y9ufXAhVV2WMKHekuDLIQ6AEIYzAG#v=onepage&q=que%20son%20m%C3%A9todos%20de%20investigaci%C3%B3n%20iso&f=false)

Uso: Se ha utilizado como soporte para relacionar la satisfacción del cliente con la calidad.

**ANEXOS**

### Anexo 1: Acta del proyecto PFG

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>2018/06/01</b>	<b>Propuesta de Plan de Gestión para el lanzamiento de una Línea Nacional de Trajes de Baño</b>
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Grupos de Procesos:</b> Inicio y Planificación <b>Áreas de Conocimiento:</b> Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recurso Humano, Comunicación, Riesgo, Adquisiciones, Interesados.	Proyectos Comerciales de Producción / Diseño y Manufactura Textil
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
<b>2018/06/04</b>	<b>2018/09/23</b>
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar un Plan de Gestión para el lanzamiento de una Línea Nacional de Trajes de Baño con el fin de posicionarse en el mercado Nacional.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar el plan de gestión de integración para lograr la unificación del proyecto como un todo.</li> <li>2. Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir, delimitar y controlar el alcance del proyecto.</li> <li>3. Desarrollar el plan de gestión del tiempo para establecer un cronograma</li> </ol>	

que defina y controle las actividades del proyecto.

4. Desarrollar el plan de gestión de costos para estimar, determinar y controlar el presupuesto dentro de un marco de sostenibilidad responsable.
5. Desarrollar el plan de gestión de calidad para definir y monitorear los estándares acorde a la naturaleza del proyecto, cumpliendo con los requerimientos del producto.
6. Desarrollar el plan de gestión del recurso humano para determinar los requerimientos necesarios, organizar y administrar el personal del equipo de proyecto dentro de un marco de progreso social.
7. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para definir los canales, controlar las comunicaciones con el fin que estas sean efectivas, concisas y oportunas.
8. Desarrollar el plan de gestión de riesgo para identificar, administrar y controlar efectivamente los posibles riesgos a los que se enfrentará el proyecto.
9. Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para definir los procesos de cómo se adquirirán y monitorearán los bienes y servicios necesarios para realizar el proyecto.
10. Desarrollar el plan de gestión de los interesados para administrar sus intereses en el proyecto.

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

El auge que ha experimentado la industria del diseño, manufactura y comercialización de marcas de traje de baño hechas en Costa Rica en los últimos 8 años ha sido exponencial. Para entrar a participar en este mercado se debe tener una claridad total del panorama y cerciorarse que un proyecto nuevo cuente con bases sólidas para desarrollarse como un negocio competitivo en este sector a nivel nacional.

El propósito de este proyecto es entregar a los creadores de la marca las pautas

necesarias para que el negocio nazca con una planificación adecuada y desarrolle su posicionamiento y crecimiento no solo organizadamente sino de manera orgánica; fundamentándose en los principios de competitividad como la sostenibilidad, la excelencia y la innovación.

El mayor beneficio de este proyecto es aumentar las posibilidades de éxito del negocio mediante una claridad y transparencia en materia de planificación, reforzando los pasos que deben tomarse en cuenta para maximizar el aprovechamiento de los recursos y mitigar el desperdicio de estos; entregando un Plan de Gestión completo que servirá también para presentar ante entidades financieras con el fin de reforzar la solicitud de financiamiento para iniciar operaciones una vez finalizado el proyecto.

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

El producto final que se entregará será el plan para la dirección del proyecto, que integrará la planificación de la gestión de las áreas claves de la administración de proyectos, que son alcance, tiempo, costo, comunicación, recurso humano, adquisiciones, riesgo, calidad e interesados; brindando así las bases para un desarrollo e implementación estandarizado del proyecto.

#### **Supuestos**

- La información con la que se trabaja es verídica, garantizando resultados reales y asequibles en un periodo determinado del tiempo.
- El equipo de proyecto y patrocinador cuentan con disponibilidad de tiempo y recursos para realizar las investigaciones necesarias para desarrollar el producto final.
- Las herramientas y técnicas utilizadas para desarrollar el proyecto son lo suficientemente conocedoras de la industria y sector donde se realiza el proyecto.
- Se tiene acceso a tecnología que permite la recolección de información

relacionada con el proyecto.

- El patrocinador es aprobado como una *pymes* por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- Existe un mercado interesado y demanda suficiente para comercializar el producto final que ofrecerá la nueva marca de trajes de baño.

### **Restricciones**

- Se ha establecido un límite de tiempo para desarrollar el proyecto y este debe respetarse.
- Se debe respetar el presupuesto una vez este haya sido aprobado.
- El desarrollo del proyecto debe apegarse a los principios de competitividad de la normativa establecida por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica para la marca país Esencial Costa Rica, que son sostenibilidad, excelencia, progreso social, origen nacional e innovación.
- El desarrollo del proyecto debe darse dentro del marco de una *pymes* bajo los lineamientos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- La naturaleza del desarrollo del proyecto debe promover la inscripción de la propiedad industrial de la marca.

### **Identificación riesgos**

- Si la disponibilidad de tiempo del equipo de proyecto se ve comprometida, se podría incurrir en atrasos, impactando directamente el tiempo del proyecto.
- Si no se cuenta con el equipo tecnológico necesario para realizar las investigaciones, se podría generar un producto desligado de la innovación y la realidad actual, impactando la calidad del proyecto.
- Si no se conoce exhaustivamente el caso de negocio se puede incurrir en *scope creep*, afectando directamente el alcance y el costo del proyecto.
- Si las estimaciones de costos son menores a los costos reales, se podría agotar el presupuesto antes de tiempo y/o disminuir la calidad del producto, afectando el costo, tiempo, calidad y alcance del proyecto en general.

- Si el equipo de proyecto no cuenta con el *expertise* necesario en el sector o industria, se puede incurrir en recomendaciones y resultados no certeros, viéndose afectada la calidad, el alcance, y los costos.

### Presupuesto

Recurso	Esfuerzo	Costo
Humano		
Director de Proyecto	220 horas	\$2.400 USD
Herramientas		
Internet	10 Mbps de velocidad	\$135 USD
Celular	90 días	\$200 USD
<b>Total</b>		<b>\$2.735 USD</b>

### Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Seminario, EDT, Cronograma	2018/06/28	2018/06/28
Plan de Gestión de los Interesados	2018/07/01	2018/07/01
Avance 2	2018/07/08	2018/07/08
Avance 3	2018/07/16	2018/07/16
Avance 4	2018/07/22	2018/07/22
Plan de Gestión de Riesgos	2018/07/29	2018/07/29
Plan de Gestión de Adquisiciones	2018/08/06	2018/08/06
Conclusiones y Recomendaciones	2018/08/08	2018/08/08
Confirmación de Proceso de Revisión	2018/08/27	2018/08/27
Versión Final PFG	2018/09/17	2018/09/17
Calificación PFG	2018/09/23	2018/09/23

### Información histórica relevante

La empresa Deseo se ha dedicado a la distribución al por mayor y al detalle de lencería y juguetes eróticos a nivel nacional desde el 2015. En el último año se ha enfrentado a la competencia desleal asociada con el contrabando, el cual genera

una conciencia distorsionada del precio de los bienes en el consumidor, prefiriendo estos los precios bajos de la competencia. Adicionalmente a este hecho, el fungir como importador implica luchar constantemente contra los sobornos aduanales y los altos aranceles.

En una lucha por mantener a flote el negocio se ha decidido a iniciar una reestructuración, dentro de la cual se ha decidido explorar otros mercados atractivos nacional e internacionalmente. Si bien es cierto, el consumidor actualmente está más enfocado en vivir experiencias más que en comprar bienes; y a este hecho le agregamos el apoyo y apogeo del que recientemente gozan marcas artesanales de producción nacional.

Costa Rica es reconocido por su biodiversidad, y parte de esta fama nace gracias a sus hermosas playas. En la última década se ha dado un apogeo de marcas nacionales dedicadas al diseño y manufactura de trajes de baño. Deseo quiere participar de esta industria, al mismo tiempo que crea alianzas con organizaciones específicas que apoyen el progreso social y la sostenibilidad. El talento nacional existe y la mano de obra calificada también, es por esto que con un plan de gestión para iniciar el lanzamiento de una marca nueva de trajes de baño trae consigo una esperanza de renacer como *pymes*, fortalecida en los pilares de la excelencia, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

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

Involucrados Directos:

- Patrocinador
- Equipo de Proyecto

Involucrados Indirectos:

- Marcas nacionales de trajes de baño
- Usuarios y clientas
- Maquilas nacionales
- Textileras nacionales

<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas de impresión de tela</li><li>• Diseñadores de patrones</li><li>• Boutiques y tiendas de ropa para mujer</li><li>• Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer)</li><li>• Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)</li><li>• Hoteles con tiendas de <i>souvenirs</i></li><li>• Tiendas nacionales ubicadas en el aeropuerto Daniel Oduber y Juan Santa María</li></ul>	
<b>Director de proyecto:</b> Andrea Rodríguez Vega	<b>Firma:</b>
<b>Autorización de:</b> Gloria Urrego	<b>Firma:</b>

Anexo 2: EDT del PFG



### **Anexo 3: Cronograma del PFG**

A continuación se presenta el cronograma del Proyecto Final de Graduación con sus respectivos avances, realizado con el *software* MS Project.

Id	EDT	Task Name	Duración	Comienzo	Fin	Predece
1	1	<b>Proyecto Final de Graduación (PFG)</b>	<b>81 días</b>	<b>lun 4/6/18</b>	<b>dom 23/9/18</b>	
2	1.1	<b>Tutoría de Graduación</b>	<b>56 días</b>	<b>lun 4/6/18</b>	<b>dom 19/8/18</b>	
3	1.1.1	Asignar Tutor	1 día	lun 4/6/18	lun 4/6/18	
4	1.1.2	Desarrollo	50 días	mar 5/6/18	dom 12/8/18	3
5	1.1.2.1.1	Actualizar Seminario, EDT y Cronograma	17 días	mar 5/6/18	mié 27/6/18	3
6	1.1.2.1.1	Entregar Cronograma, Seminario y EDT	0 días	jue 28/6/18	jue 28/6/18	5
7	1.1.2.1.2	Desarrollar Plan de Gestión de los Interesados	2 días	jue 28/6/18	dom 1/7/18	6CC
8	1.1.2.1.2	Entregar de Plan de Gestión de los Interesados	0 días	dom 1/7/18	dom 1/7/18	7
9	1.1.2.2.1	Desarrollar Plan de Gestión del Alcance	3 días	lun 2/7/18	mié 4/7/18	8
10	1.1.2.2.2	Desarrollar Plan de Gestión de la Calidad	3 días	jue 5/7/18	dom 8/7/18	9CC
11	1.1.2.2	Entregar Avance 2	0 días	dom 8/7/18	dom 8/7/18	10
12	1.1.2.3.1	Desarrollar Plan de Gestión de Costos	3 días	lun 9/7/18	mié 11/7/18	11
13	1.1.2.3.2	Desarrollar Plan de Gestión del Tiempo	2 días	jue 12/7/18	dom 15/7/18	12CC
14	1.1.2.3	Entregar Avance 3	0 días	lun 16/7/18	lun 16/7/18	13
15	1.1.2.4.1	Desarrollar Plan de Gestión de las Comunicaciones	4 días	lun 16/7/18	jue 19/7/18	14
16	1.1.2.4.2	Desarrollar Plan de Gestión del Recurso Humano	2 días	lun 16/7/18	mar 17/7/18	15CC
17	1.1.2.4	Entregar Avance 4	0 días	mié 18/7/18	mié 18/7/18	16
18	1.1.2.5	Desarrollar Plan de Gestión de Riesgos	6 días	lun 23/7/18	dom 29/7/18	17

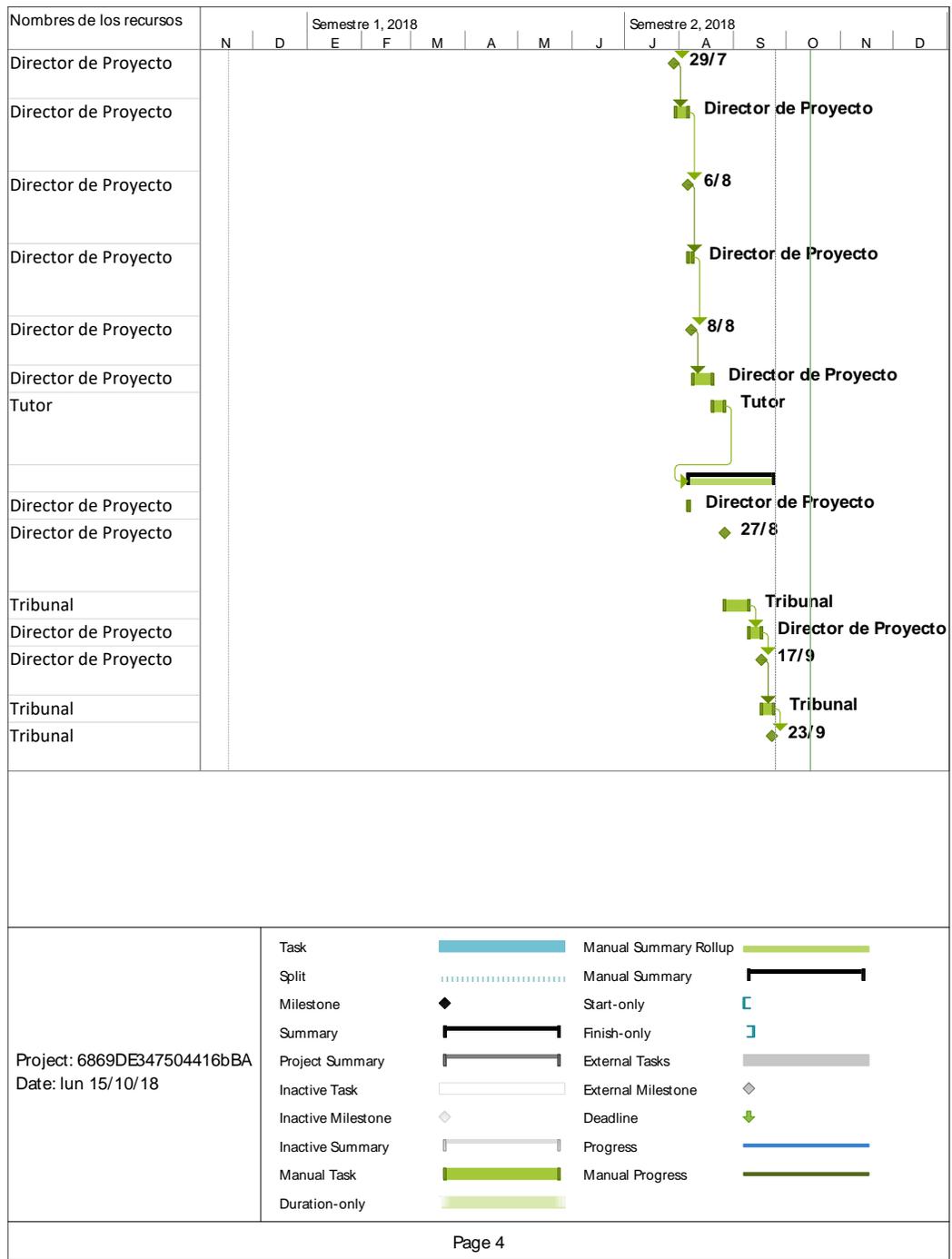
Project: 6869DE347504416bBA Date: lun 15/10/18	Task		Manual Summary Rollup	
	Split		Manual Summary	
	Milestone		Start-only	
	Summary		Finish-only	
	Project Summary		External Tasks	
	Inactive Task		External Milestone	
	Inactive Milestone		Deadline	
	Inactive Summary		Progress	
	Manual Task		Manual Progress	
	Duration-only			

Page 1

Id	EDT	Task Name	Duración	Comienzo	Fin	Predec
19	1.1.2.5	Entregar Plan de Gestión de Riesgos	0 días	dom 29/7/18	dom 29/7/18	18
20	1.1.2.6	Desarrollar Plan de Gestión de Adquisiciones	6 días	lun 30/7/18	dom 5/8/18	19
21	1.1.2.6	Entregar Plan de Gestión de Adquisiciones	0 días	lun 6/8/18	lun 6/8/18	20
22	1.1.2.7	Desarrollar Conclusiones y Recomendaciones	3 días	lun 6/8/18	mié 8/8/18	21
23	1.1.2.7	Entregar Conclusiones y Recomendaciones	0 días	mié 8/8/18	mié 8/8/18	22
24	1.1.3	Realizar Correcciones	8 días	jue 9/8/18	dom 19/8/18	23
25	1.1.4	Evaluar Desarrollo para inicio de etapa de Defensa de PFG	6 días	lun 20/8/18	dom 26/8/18	
26	<b>1.2</b>	<b>Defensa de PFG</b>	<b>36 días</b>	<b>lun 6/8/18</b>	<b>dom 23/9/18</b>	<b>25</b>
27	1.2.1	Solicitar segundo Lector	1 día	lun 6/8/18	lun 6/8/18	
28	1.2.2	Confirmación con Tribunal para inicio de revisión de PFG	0 días	lun 27/8/18	lun 27/8/18	
29	1.2.2	Proceso de Revisión de PFG	11 días	lun 27/8/18	dom 9/9/18	
30	1.2.3	Realizar Correcciones	6 días	lun 10/9/18	dom 16/9/18	29
31	1.2.3	Entrega de Versión Final de PFG con Correcciones	0 días	lun 17/9/18	lun 17/9/18	30
32	1.2.4	Evaluar Versión Final de PFG	6 días	lun 17/9/18	dom 23/9/18	31
33	1.2.4	Entregar Calificación como Aprobación del PFG	0 días	dom 23/9/18	dom 23/9/18	32

<p>Project: 6869DE347504416bBA Date: lun 15/10/18</p>	<table border="0"> <tr> <td>Task</td> <td></td> <td>Manual Summary Rollup</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Split</td> <td></td> <td>Manual Summary</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Milestone</td> <td></td> <td>Start-only</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Summary</td> <td></td> <td>Finish-only</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Project Summary</td> <td></td> <td>External Tasks</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inactive Task</td> <td></td> <td>External Milestone</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inactive Milestone</td> <td></td> <td>Deadline</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inactive Summary</td> <td></td> <td>Progress</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manual Task</td> <td></td> <td>Manual Progress</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duration-only</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Task		Manual Summary Rollup		Split		Manual Summary		Milestone		Start-only		Summary		Finish-only		Project Summary		External Tasks		Inactive Task		External Milestone		Inactive Milestone		Deadline		Inactive Summary		Progress		Manual Task		Manual Progress		Duration-only			
Task		Manual Summary Rollup																																							
Split		Manual Summary																																							
Milestone		Start-only																																							
Summary		Finish-only																																							
Project Summary		External Tasks																																							
Inactive Task		External Milestone																																							
Inactive Milestone		Deadline																																							
Inactive Summary		Progress																																							
Manual Task		Manual Progress																																							
Duration-only																																									





#### Anexo 4: Curva S del proyecto del lanzamiento de la marca

A continuación se presenta el gráfico lineal con la Curva S, que es la que muestra la línea base del desempeño esperado del proyecto. En el eje vertical están los montos en dólares americanos y en eje horizontal están los días en los que se llevará a cabo el proyecto.



### Anexo 5: Enunciado del alcance del proyecto del lanzamiento de la marca

Según el PMI (2013), el enunciado del alcance del proyecto es la descripción del alcance, de los entregables principales, de los supuestos y de las restricciones del proyecto” (p.123). Se considera de gran ayuda presentar este documento a los interesados de mayor nivel pues consolida los requisitos y entregables del proyecto.

<b>ENUNCIADO DEL ALCANCE</b>	
<b>Nombre de Proyecto</b>	
<b>Propuesta de Plan de Gestión para el lanzamiento de una Línea Nacional de Trajes de Baño</b>	
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Grupos de Procesos:</b> Inicio y Planificación <b>Áreas de Conocimiento:</b> Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recurso Humano, Comunicación, Riesgo, Adquisiciones, Interesados.	Proyectos Comerciales de Producción / Diseño y Manufactura Textil
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha de finalización del proyecto</b>
<b>2018/09/17</b>	<b>2018/11/05</b>
<b>Objetivos General</b>	<b>Criterios de Éxito</b>
Desarrollar un plan de gestión para el lanzamiento de una línea nacional de trajes de baño con el fin de posicionarse en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega del plan de gestión del lanzamiento el 05 de setiembre de 2018.</li> <li>• Desarrollado bajo los estándares del PMBOK®.</li> </ul>

nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumpla con las expectativas de satisfacción del patrocinador.</li> </ul>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Criterios de Éxito</b>
Desarrollar el plan de gestión del alcance para definir, delimitar y controlar el alcance del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluya el 100% de las actividades necesarias para que la ejecución del proyecto se de exitosamente.</li> <li>• Incluya el 100% de los requisitos del patrocinador.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del tiempo para establecer un cronograma que defina y controle las actividades del proyecto.	Identifique la ruta crítica correctamente.
Desarrollar el plan de gestión de costos para estimar, determinar y controlar el presupuesto dentro de un marco de sostenibilidad responsable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos hayan sido verificados con los proveedores del servicio.</li> <li>• Cuenten con un sistema de control eficaz para ser aplicado durante la ejecución.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de calidad para definir y monitorear los estándares acorde a la naturaleza del proyecto, cumpliendo con los requerimientos del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluya los requerimientos del patrocinador en un 100%.</li> <li>• Presentado en un lenguaje simple para ser comprendido por todos los involucrados.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del recurso humano para determinar los requerimientos necesarios, organizar y administrar el personal del equipo de proyecto dentro de un marco de progreso social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluya como prioridad el su desarrollo el progreso social.</li> </ul>

Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para definir los canales, controlar las comunicaciones con el fin que estas sean efectivas, concisas y oportunas.	Debe respetar la línea verde del patrocinador.	
Desarrollar el plan de gestión de riesgo para identificar, administrar y controlar efectivamente los posibles riesgos a los que se enfrentará el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe identificar los riesgos basándose en los requisitos presentados en la gestión del alcance.</li> <li>• Respetar la actitud ante el riesgo del patrocinador.</li> </ul>	
Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para definir los procesos de cómo se adquirirán y monitorearán los bienes y servicios necesarios para realizar el proyecto.	Debe tomar en cuenta el historial de excelencia de cualquier proveedor.	
Desarrollar el plan de gestión de los interesados para administrar sus intereses en el proyecto.	Contar con la matriz de influencia-impacto.	
<b>Director de Proyecto</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Nivel de Autoridad</b>
Andrea Rodríguez V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar la planificación del proyecto para asegurar una entrega de alta calidad que cumpla con las expectativas del cliente.</li> <li>• Controlar y monitorear el avance de la ejecución del proyecto.</li> </ul>	<p>Medio-Alto:</p> <p>Cualquier decisión que impacte el desarrollo del proyecto y represente un cambio en la planificación, debe ser autorizada en conjunto con la gerencia</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al patrocinador de cualquier eventualidad que represente una amenaza para la conclusión exitosa del proyecto.</li> </ul>	del patrocinador.
<b>Presupuesto de alto nivel</b>		
\$10,500 USD		
<b>Descripción del producto y entregables</b>		
<p>El producto final será entregado el 05 de setiembre de 2018, y será un plan de gestión para el lanzamiento de la marca de trajes de baño programada para el 05 de noviembre de 2018. Este plan de gestión incluirá los 10 planes de gestión de acuerdo a las 10 áreas de conocimiento de la administración de proyectos, que son integración, alcance, tiempo, costo, comunicación, recurso humano, adquisiciones, riesgo, calidad e interesados. Los procesos incluidos en los planes de gestión son los relacionados al inicio y a la planificación únicamente. Quedan excluidos los procesos de ejecución, control y cierre.</p>		
<b>Situación problema</b>		
<p>La empresa Deseo se ha dedicado a la distribución al por mayor y al detalle de lencería y juguetes eróticos a nivel nacional desde el 2015. En el último año se ha enfrentado a la competencia desleal asociada con el contrabando, el cual genera una conciencia distorsionada del precio de los bienes en el consumidor, prefiriendo estos los precios bajos de la competencia. Adicionalmente a este hecho, el fungir como importador implica luchar constantemente contra los sobornos aduanales y los altos aranceles.</p> <p>En una lucha por mantener a flote el negocio se ha decidido a iniciar una reestructuración, dentro de la cual se ha decidido explorar otros mercados atractivos nacional e internacionalmente. Si bien es cierto, el consumidor actualmente está más enfocado en vivir experiencias más que en comprar bienes; y a este hecho le agregamos el apoyo y apogeo del que recientemente gozan marcas artesanales de producción nacional.</p>		

Costa Rica es reconocido por su biodiversidad, y parte de esta fama nace gracias a sus hermosas playas. En la última década se ha dado un apogeo de marcas nacionales dedicadas al diseño y manufactura de trajes de baño. Deseo quiere participar de esta industria, al mismo tiempo que crea alianzas con organizaciones específicas que apoyen el progreso social y la sostenibilidad. El talento nacional existe y la mano de obra calificada también, es por esto que con un plan de gestión para iniciar el lanzamiento de una marca nueva de trajes de baño trae consigo una esperanza de renacer como *pymes*, fortalecida en los pilares de la excelencia, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

#### **Beneficios esperados**

El auge que ha experimentado la industria del diseño, manufactura y comercialización de marcas de traje de baño hechas en Costa Rica en los últimos 8 años ha sido exponencial. Para entrar a participar en este mercado se debe tener una claridad total del panorama y cerciorarse que un proyecto nuevo cuente con bases sólidas para desarrollarse como un negocio competitivo en este sector a nivel nacional.

El propósito de este proyecto es entregar a los creadores de la marca las pautas necesarias para que el negocio sea presentado al público meta con una planificación adecuada y desarrolle su posicionamiento y crecimiento no solo organizadamente sino de manera orgánica; fundamentándose en los principios de competitividad como la sostenibilidad, la excelencia y la innovación.

El mayor beneficio de este proyecto es aumentar las posibilidades de éxito del negocio mediante una claridad y transparencia en materia de planificación, reforzando los pasos que deben tomarse en cuenta para maximizar el aprovechamiento de los recursos y mitigar el desperdicio de estos; entregando un plan de gestión completo que servirá también para presentar ante entidades financieras con el fin de reforzar la solicitud de financiamiento para iniciar operaciones una vez finalizado el proyecto.

**Supuestos**

- La información con la que se trabaja es verídica, garantizando resultados reales y asequibles en un periodo determinado del tiempo.
- El equipo de proyecto y patrocinador cuentan con disponibilidad de tiempo y recursos para realizar las investigaciones necesarias para desarrollar el producto final.
- Las herramientas y técnicas utilizadas para desarrollar el proyecto son lo suficientemente conocedoras de la industria y sector donde se realiza el proyecto.
- Se tiene acceso a tecnología que permite la recolección de información relacionada con el proyecto.
- El patrocinador es aprobado como una pymes por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- Existe un mercado interesado y demanda suficiente para comercializar el producto final que ofrecerá la nueva marca de trajes de baño.
- Los proveedores tienen experiencia vasta en el negocio donde se desempeñen.

**Restricciones**

- Se ha establecido un límite de tiempo para desarrollar el proyecto y este debe respetarse.
- Se debe respetar el presupuesto una vez este haya sido aprobado.
- El desarrollo del proyecto debe apegarse a los principios de competitividad de la normativa establecida por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica para la marca país Esencial Costa Rica, que son sostenibilidad, excelencia, progreso social, origen nacional e innovación.
- El desarrollo del proyecto debe darse dentro del marco de una pymes bajo los lineamientos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La naturaleza del desarrollo del proyecto debe promover la inscripción de la propiedad industrial de la marca.</li> </ul>		
<b>Principales hitos y fechas</b>		
<b>Nombre hito</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha final</b>
Entrega de sesión de fotos con modelos	2018/09/18	2018/09/18
Publicidad en redes sociales	2018/09/21	2018/09/21
Registro de la propiedad industrial	2018/10/08	2018/10/08
Prendas guindadas	2018/10/31	2018/10/31
<b>Identificación de grupos de interés</b>		
<p>Involucrados Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador</li> <li>• Equipo de Proyecto</li> <li>• Fotógrafo profesional</li> <li>• Administrador de redes sociales</li> <li>• Diseñador gráfico</li> <li>• Diseñador web</li> </ul> <p>Involucrados Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquila</li> <li>• Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer)</li> <li>• Marcas nacionales de trajes de baño</li> <li>• Usuarios y clientas</li> <li>• Maquilas nacionales</li> <li>• Empresas de impresión de tela</li> <li>• Diseñadores de patrones</li> <li>• Boutiques y tiendas de ropa para mujer</li> <li>• Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)</li> <li>• Hoteles con tiendas de <i>souvenirs</i></li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiendas nacionales ubicadas en el aeropuerto Daniel Oduber y Juan Santa María</li> </ul>			
<b>Autorización de:</b> Gloria Urrego	<b>Responsabilidad:</b> Administrativa, de planificación, ejecución, control y seguimiento y cierre.	<b>Autoridad:</b> Máxima	<b>Firma:</b>

### Anexo 6: Priorización de involucrados y requisitos del proyecto del lanzamiento de la marca

A continuación se presentan las priorizaciones de los involucrados y los requerimientos por involucrado, ver figura 19. El resultado de la evaluación se presenta en matrices L, aplicando el método de priorización de Rose (2014).

	Patrocinador	PROCOMER	Fotógrafo profesional	Maquila	Admin. de redes sociales	Diseñador web	Diseñador gráfico	Total	VDR*
Patrocinador		10	10	10	10	10	10	60	0.48
PROCOMER	0.1		5	10	5	5	5	30.1	0.24
Fotógrafo profesional	0.1	0.2		5	1	1	1	8.3	0.07
Maquila	0.1	0.1	0.2		0.2	0.2	0.2	1	0
Admin. de redes sociales	0.1	0.2	1	5		1	1	8.3	0.07
Diseñador web	0.1	0.2	1	5	1		1	8.3	0.07
Diseñador gráfico	0.1	0.2	1	5	1	1		8.3	0.07
*Valor decimal relativo								Gran Total	124.3

Figura 19. Priorización de Involucrados.

(Fuente: el autor)

A continuación, en las figuras 20 y 21, se presentan las priorizaciones de requisitos de grado alto de los involucrados principales, que de acuerdo a la figura 19, son el patrocinador y PROCOMER.

	Marca registrada	Producción nacional	Progreso social	Innovación	Responsabilidad social	Excelencia	Marca país	Pautas publicitarias	Inventario inicial	Fotos con modelos	Etiquetado	Total	VDR*
Marca registrada		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	0.1	0.2	0.2	0.2	2.7	0.01
Producción nacional	5		1	1	1	1	1	0.1	0.2	0.2	0.2	10.7	0.04
Progreso social	5	1		1	1	1	1	0.1	0.2	0.2	0.2	10.7	0.04
Innovación	5	1	1		1	1	1	0.1	0.2	0.2	0.2	10.7	0.04
Responsabilidad social	5	1	1	1		1	1	0.1	0.2	0.2	0.2	10.7	0.04
Excelencia	5	1	1	1	1		1	0.1	0.2	0.2	0.2	10.7	0.04
Marca país	1	1	1	1	1	1		0.1	0.1	0.1	0.1	6.4	0.02
Pautas publicitarias	10	10	10	10	10	10	10		1	1	5	77	0.29

	Marca registrada	Producción nacional	Progreso social	Innovación	Responsabilidad social	Excelencia	Marca país	Pautas publicitarias	Inventario inicial	Fotos con modelos	Etiquetado	Total	VDR*
<b>Inventario inicial</b>	5	5	5	5	5	5	10	1		1	1	43	0.16
<b>Fotos con modelos</b>	5	5	5	5	5	5	10	1	1		1	43	0.16
<b>Etiquetado</b>	5	5	5	5	5	5	10	0.2	1	1		42.2	0.16
<b>Gran Total</b>												267.8	

\*Valor decimal relativo

**Figura 20. Priorización Requerimientos según Patrocinador.**

(Fuente: el autor)

	Marca registrada	Producción nacional	Progreso social	Innovación	Responsabilidad social	Excelencia	Marca país	Pautas publicitarias	Inventario inicial	Fotos con modelos	Etiquetado	Total	VDR*
Marca registrada		1	1	1	1	1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	5.8	0.02
Producción nacional	1		1	1	1	1	5	10	5	5	5	35	0.13
Progreso social	1	1		1	1	1	5	10	5	5	5	35	0.13
Innovación	1	1	1		1	1	5	10	5	5	5	35	0.13
Responsabilidad social	1	1	1	1		1	5	10	5	5	5	35	0.13
Excelencia	1	1	1	1	1		5	10	5	5	5	35	0.13
Marca país	5	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2		10	5	5	5	31	0.12
Pautas publicitarias	10	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1		1	1	0.2	12.8	0.05
Inventario inicial	5	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1		1	0.2	8.4	0.03
Fotos con modelos	10	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	1	1		0.2	13.3	0.05

	Marca registrada	Producción nacional	Progreso social	Innovación	Responsabilidad social	Excelencia	Marca país	Pautas publicitarias	Inventario inicial	Fotos con modelos	Etiquetado	Total	VDR*
Etiquetado	5	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	5	5		21.2	0.08
*Valor decimal relativo													
Gran Total												267.5	

Figura 21. Priorización Requerimientos según PROCOMER.

(Fuente: el autor)

Una vez que se cuenta con el análisis previo, se procede a cruzar los resultados para originar una última matriz L, la que entrega los resultados de la priorización de los requerimientos por sí solos, ver figura 22.

	<b>Patrocinador</b>	<b>PROCOMER</b>	<b>Total</b>	<b>VDR*</b>
<b>Pautas publicitarias</b>	77	12.8	89.8	0.17
<b>Etiquetado</b>	42.2	21.2	63.4	0.12
<b>Inventario inicial</b>	43	8.4	51.4	0.10
<b>Fotos con modelos</b>	43	13.3	56.3	0.10
<b>Producción nacional</b>	10.7	35	45.7	0.08
<b>Progreso social</b>	10.7	35	45.7	0.08
<b>Innovación</b>	10.7	35	45.7	0.08
<b>Responsabilidad social</b>	10.7	35	45.7	0.08
<b>Excelencia</b>	10.7	35	45.7	0.08
<b>Marca país</b>	6.4	31	37.4	0.07
<b>Marca registrada</b>	2.7	5.7	8.4	0.02
<b>*Valor decimal relativo</b>		<b>Gran total</b>	535.2	

**Figura 22. Priorización final de requerimientos.**

**(Fuente: el autor)**