

PLAN DE MERCADEO GALLETERÍA Y BIZCOCHERÍA BUDAPEST

SANTIAGO BRIÑEZ DÁRBOS

HUGO FORERO MORENO

MARIO JAVIER LÓPEZ MURCIA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C.

2016

PLAN DE MERCADEO GALLETERÍA Y BIZCOCHERÍA BUDAPEST

Trabajo de grado para optar al título de
Especialistas en Gerencia de Proyectos

Director:

ING. ÉDGAR VELASCO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.

2016

Nota de aceptación:

Firma presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

Bogotá D.C., 07/07/2016

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme la oportunidad de cumplir mis metas.

A mis padres, por ser mi ejemplo de vida, gracias a su consejo y sabiduría han mostrado el camino a seguir.

A mi novia Mayerly, por apoyarme e impulsarme con su amor y comprensión a lograr y alcanzar mis proyectos.

Hugo Forero Moreno

Dedicado a mi novia Esperanza Ramírez, mis padres y mi hermano.

Santiago Briñez

Dedicado a mi familia, amigos y todos los que me apoyaron en esta iniciativa académica.

Mario Javier López

AGRADECIMIENTOS

A la Señora Yolanda Dárabos y su empresa Galletería y Bizcochería Budapest por la oportunidad de realizar nuestro proyecto de grado.

Al ingeniero Édgar Velasco por marcar el camino para desarrollar el trabajo de grado bajos los criterios profesionales que exige la Gerencia de Proyectos.

A nuestras familias, amigos y compañeros por colaborar de manera directa e indirecta con la consecución de esta meta profesional tan importante.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	17
OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO	19
1 FORMULACIÓN	20
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN FUENTE DEL PROBLEMA O NECESIDAD	21
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	23
1.2.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS	24
1.2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PRINCIPAL A RESOLVER	24
1.2.4 ÁRBOL DE OBJETIVOS	25
1.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	25
1.3.1 IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA	25
1.3.1.1 Criterios de calificación de alternativas	26
1.3.2 SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA Y CONSIDERACIONES PARA LA SELECCIÓN	28
1.3.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA	29
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO CASO	30
1.4.1 GENERALES	30
1.4.2 ESPECÍFICOS	30
1.5 MARCO METODOLÓGICO DEL TRABAJO DE GRADO	30
1.5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	30
1.5.2 TIPOS Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.	31
1.5.3 HERRAMIENTAS	32
1.5.4 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES	32

1.5.5	ENTREGABLES DEL TRABAJO DE GRADO	32
1.5.5.1	Alcance del trabajo de grado	34
1.5.5.2	Descripción del servicio proyecto caso	34
1.5.5.3	Proyecto caso	34
2	<u>ESTUDIOS Y EVALUACIONES</u>	35
2.1	ESTUDIO TÉCNICO	35
2.1.1	ORGANIZACIÓN DONDE SE PRESENTA LA NECESIDAD O PROBLEMA	35
2.1.1.1	Descripción general de la organización	35
2.1.1.2	Direccionamiento estratégico	36
2.1.1.2.1	Misión	36
2.1.1.2.2	Visión	36
2.1.1.2.3	Valores	37
2.1.1.2.4	Políticas	37
2.1.1.2.5	Objetivos de la compañía	37
2.1.1.2.6	Productos	38
2.1.1.2.7	Mapa de procesos	39
2.1.1.2.8	Mapa estratégico	40
2.1.1.2.9	Cadena de valor de la organización	41
2.1.1.2.10	Cadena de abastecimiento	41
2.1.1.2.11	Estructura organizacional	42
2.1.2	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE SE DESEA MEJORAR CON EL DESARROLLO DEL PROYECTO.	43
2.1.3	ESTADO DEL ARTE	43
2.1.4	APLICACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE	47

2.2	ESTUDIO DE MERCADO	50
2.2.1	POBLACIÓN	51
2.2.2	DIMENSIONAMIENTO DEMANDA	51
2.2.3	MERCADO OBJETIVO	51
2.2.4	DIMENSIONAMIENTO OFERTA	52
2.2.5	PRECIOS	54
2.2.6	PUNTO EQUILIBRIO OFERTA-DEMANDA	55
2.3	SOSTENIBILIDAD	56
2.3.1	ENTORNO	56
2.3.2	ANÁLISIS PESTLE	57
2.3.3	INVOLUCRADOS	58
2.3.3.1	Matriz involucrados	58
2.3.3.2	Matriz de dependencia-influencia	59
2.3.3.3	Matriz de temas y respuestas	61
2.3.4	RIESGOS	66
2.3.4.1	<i>Risk Breakdown Structure -RiBS-</i>	66
2.3.4.2	Registro de riesgos	67
2.3.4.3	Matriz de registro de riesgos	69
2.3.4.4	Análisis cuantitativo y cualitativo	69
2.3.5	SOSTENIBILIDAD	74
2.3.5.1	Línea base de sostenibilidad:	74
2.3.5.2	Sostenibilidad económica:	75
2.3.5.3	Sostenibilidad ambiental:	75
2.3.5.4	Sostenibilidad social:	77
2.3.6	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	79

2.3.6.1	Análisis de ciclo de vida del producto	79
2.3.7	DEFINICIÓN Y CÁLCULO DE ECO INDICADORES	81
2.4	ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	85
2.4.1	EDT/WBS DEL PROYECTO; AL QUINTO NIVEL DE DESAGREGACIÓN.	85
2.4.2	DEFINICIÓN NIVEL EDT/WBS QUE IDENTIFICA LA CUENTA DE CONTROL Y LA CUENTA DE PLANEACIÓN.	92
2.4.3	<i>COST BREAKDOWN STRUCTURE -CBS-</i> .	92
2.4.4	PRESUPUESTO DEL CASO DE NEGOCIO	92
2.4.4.1	Ingresos	93
2.4.4.2	Costos	93
2.4.4.3	Mano de obra	93
2.4.4.4	Materiales	94
2.4.4.5	Gastos	95
2.4.4.6	Impuestos	95
2.4.5	PRESUPUESTO DEL PROYECTO	96
2.4.6	FUENTES Y USOS DE FONDOS	97
2.4.6.1	Tablas de amortización	97
2.4.6.2	Uso de fondos	99
2.4.7	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	99
2.4.8	EVALUACIÓN FINANCIERA	101
2.4.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	101
3	<u>PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO</u>	104
3.1	PROGRAMACIÓN	104
3.1.1	LÍNEA BASE DE ALCANCE CON EDT/WBS A QUINTO NIVEL DE DESAGREGACIÓN.	104

3.1.1.1	Estructura de Desagregación del trabajo listada.	104
3.1.1.2	Declaración de alcance del Proyecto.	104
3.1.1.3	Diccionario de la EDT	105
3.1.2	LÍNEA BASE TIEMPO	106
3.1.2.1	Distribution PERT Beta normal.	106
3.1.2.2	Red	111
3.1.2.3	Cronograma	112
3.1.2.4	Nivelación de recursos	113
3.1.2.5	Uso de recursos	115
3.1.3	LÍNEA BASE COSTO	115
3.1.4	INDICADORES	116
3.1.4.1	Curvas S medición desempeño	116
3.1.4.2	Curva S presupuesto	117
3.1.4.3	Indicadores de desempeño del Proyecto	117
3.1.4.4	Variación de costo y cronograma	118
3.1.5	RIESGOS PRINCIPALES CON IMPACTO, PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y ACCIONES	119
3.1.6	ORGANIZACIÓN	121
3.1.6.1	Estructura organizacional -OBS-	121
3.1.6.2	Matriz responsabilidad -RACI-	121
3.2	PLANES DEL PROYECTO	124
4	<u>BIBLIOGRAFÍA.</u>	<u>128</u>
5	<u>ANEXOS</u>	<u>130</u>
5.1	ANEXO A: PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO	130

5.2	ANEXO B. PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	138
5.3	ANEXO C: DECLARACIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO	141
5.4	ANEXO D: DECLARACIÓN DE ALCANCE DEL PRODUCTO	145
5.5	ANEXO E. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	147
5.6	ANEXO F: REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO	152
5.7	ANEXO G. PLAN DE GESTIÓN DE TIEMPO	153
5.8	ANEXO H. CRONOGRAMA	156
5.9	ANEXO I. PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO	160
5.10	ANEXO J INFORME DE EVOLUCIÓN DEL PROYECTO	163
5.11	ANEXO K. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	164
5.12	ANEXO L. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS GALLETTERÍA Y BIZCOCHERÍA BUDAPEST	167
5.13	ANEXO M. PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD	172
5.14	ANEXO N. PLAN DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.	173
5.15	ANEXO Ñ. PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES.	176
5.16	ANEXO O. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	180
5.17	ANEXO P. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES	187
5.18	ANEXO Q. RFQ COMPUTADORES Y LICENCIAS	194
5.19	ANEXO R. RFP CONSULTOR DE MERCADEO	196
5.20	ANEXO S. RFP ESTUDIO DE MERCADEO	198
5.21	ANEXO T. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	200
5.22	ANEXO U. PROCEDIMIENTO DE COMPRAS GALLETTERÍA Y BIZCOCHERÍA BUDAPEST BUD- PR-02	203
5.23	ANEXO V. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES BUDAPEST BUD-PL-01	205

5.24 ANEXO W. LISTADO DE REGISTRO DE PROVEEDORES EVALUADOS Y SELECCIONADOS	208
5.25 ANEXO X. SOLICITUD DE PRODUCTOS	209
5.26 ANEXO Y, GESTIÓN DE INTERESADOS	210
5.27 ANEXO AZ. PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS	214
5.28 ANEXO AC. FORMATO DE SOLICITUD DE CAMBIO	218
5.29 ANEXO AB. PLAN DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS	221
5.30 ANEXO AC. PLAN DE MEJORA DE PROCESOS	223
5.31 ANEXO AD. PLAN DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD	228
5.32 ANEXO AE: ANÁLISIS MULTICRITERIO SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO	232
5.33 ANEXO AF: ANÁLISIS MULTICRITERIO PARA DEFINIR LA ALTERNATIVA A DESARROLLAR	235
PROYECTO CASO	235

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Participación de clientes en los ingresos de la empresa	23
Ilustración 2 Árbol de problemas	24
Ilustración 3 Árbol de Objetivos	25
Ilustración 4 Productos	38
Ilustración 5 Productos de la empresa (Repollas y Alfajores)	39
Ilustración 6 Mapa de procesos	39
Ilustración 7 Mapa estratégico	40
Ilustración 8 Cadena de valor de la organización	41
Ilustración 9 Cadena de abastecimiento	41
Ilustración 10 Organigrama de la compañía	42
Ilustración 11 Proceso de mercadeo Budapest	43

Ilustración 12 Proceso de <i>Marketing</i>	47
Ilustración 13 Modelo propuesto de mercadeo	50
Ilustración 14 Restaurantes Sabana norte de Bogotá	51
Ilustración 15 Mapa de la Sabana norte de Bogotá	52
Ilustración 16 Gráfico dependencia - influencia	60
Ilustración 17 Estructura de desagregación de riesgos del proyecto	66
Ilustración 18 Línea base de sostenibilidad	74
Ilustración 19 Sostenibilidad económica	75
Ilustración 20 Sostenibilidad ambiental	76
Ilustración 21 Sostenibilidad social	77
Ilustración 22 Ciclo de vida del producto	79
Ilustración 23 <i>Cost Breakdown Structure -CBS-</i>	92
Ilustración 24 Presupuesto del proyecto	96
Ilustración 25 Flujo de caja del proyecto	99
Ilustración 26 Diagrama de red del proyecto	111
Ilustración 27 Cronograma	112
Ilustración 28 Nivelación 1	113
Ilustración 29 Nivelación 2	113
Ilustración 30 nivelación 3	113
Ilustración 31 Nivelación 4	114
Ilustración 32 Nivelación 5	114
Ilustración 33 Nivelación 6	114
Ilustración 34 Información general de los recursos	115
Ilustración 35 Curva S de medición de desempeño	116
Ilustración 36 Curva S de presupuesto	117

Ilustración 37 Indicadores de desempeño	117
Ilustración 38 Variaciones de costo y cronograma	118
Ilustración 39 Estructura organizacional	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018	20
Tabla 2 Objetivos y metas del Plan Regional de Desarrollo de Sopó	21
Tabla 3 Ponderación de criterios de selección	27
Tabla 4 evaluación de alternativas	28
Tabla 5 Evaluación de criterios y alternativas	29
Tabla 6 Dimensionamiento de la oferta año 1	53
Tabla 7 Dimensionamiento de la oferta año 2	53
Tabla 8 Dimensionamiento de la oferta año 3	53
Tabla 9 Análisis de precios y costos del portafolio de productos de la compañía	54
Tabla 10 Punto de equilibrio oferta demanda	55
Tabla 11 Matriz PESTLE	57
Tabla 12 Matriz de involucrados	58
Tabla 13 variables y promedios	60
Tabla 14 Motores de cambio	61
Tabla 15 Objetivos estratégicos en la relación con los interesados	62
Tabla 16 Pruebas de relevancia y fuentes de información	62
Tabla 17 Pruebas de relevancia y temas identificados	63

Tabla 18 Definición del nivel de madurez de los temas	63
Tabla 19 Madurez de los temas de la Galletería y Bizcochería Budapest	63
Tabla 20 Etapas de desarrollo de respuesta organizacional a un tema	64
Tabla 21 Matriz de temas y respuestas	64
Tabla 22 Análisis de la matriz de temas de respuestas	65
Tabla 23 Registro e identificación de riesgos	67
Tabla 24 Criterios de calificación de probabilidad e impacto	69
Tabla 25 análisis cualitativo de riesgos del proyecto	69
Tabla 26 Matriz de calificación de riesgos	70
Tabla 27 Análisis cuantitativo de riesgos	71
Tabla 28 Escenarios de variación en tiempo y costo	73
Tabla 29 Presupuesto del proyecto	73
Tabla 30 Matriz P5	78
Tabla 31 Cálculo de eco indicadores	81
Tabla 32 Cálculo de huella de carbono	82
Tabla 33 Objetivos del plan nacional de desarrollo aplicables al proyecto	83
Tabla 34 Objetivos y metas del plan regional de desarrollo aplicable al proyecto	84
Tabla 35 EDT a quinto nivel	85
Tabla 36 Pronóstico de ingresos	93
Tabla 37 Pronóstico de costos	93
Tabla 38 Nómina	94
Tabla 39 Pronóstico mano de obra	94
Tabla 40 Materiales	95
Tabla 41 Gastos	95
Tabla 42 Impuestos	95

Tabla 43 Impuesto de renta	96
Tabla 44 Tabla de amortización	97
Tabla 45 Uso de fondos	99
Tabla 46 Flujo de caja proyectado	100
Tabla 47 Comportamiento de indicadores pesimista	102
Tabla 48 Comportamiento de indicadores probable	102
Tabla 49 Comportamiento de indicadores optimista	102
Tabla 50 Diccionario de la EDT	105
Tabla 51 la distribución PERT beta-normal	106
Tabla 52 Presupuesto a tercer nivel	115
Tabla 53 Riesgos principales	119
Tabla 54 Matriz RACI del proyecto	121

RESUMEN EJECUTIVO

Concepto del negocio

El objetivo general de nuestro proyecto está orientado a generar un plan de mercadeo acorde a las condiciones externas e internas de la Galletería y Bizcochería Budapest, que permita el crecimiento del negocio, la diversificación del portafolio de clientes y el incremento en la participación en el mercado, basando la formulación del proyecto caso de acuerdo con la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI, PMBOK®

Mercado objetivo

De acuerdo con el análisis realizado definimos nuestro mercado objetivo como restaurantes ubicados en los municipios de Chía, Sopó y Tocancipá, que atiendan consumidores finales con ingresos medios-altos.

Potencial del mercado en cifras

La expectativa de crecimiento del sector de restaurantes oscila entre 5% y 10% anual de acuerdo con un informe de la firma Euromonitor (Portafolio, 2014), teniendo en cuenta este crecimiento nuestro mercado potencial nos ofrece grandes expectativas para la incursión.

El crecimiento de la población en los municipios de la Sabana, ha presentado un incremento significativo debido al desarrollo industrial de la región, alimentado por una gran cantidad de exenciones tributarias y el desarrollo logístico en infraestructura, así como también al impulso urbanístico alimentado por el costo del suelo en la ciudad de Bogotá, esta situación puede impulsar e incrementar nuestro mercado objetivo.

Durante los fines de semana aproximadamente 5.000 turistas capitalinos visitan los municipios del norte de la Sabana de Bogotá y compran productos propios de la gastronomía de los municipios entre ellos los producidos por la Galletería y Bizcochería Budapest.

Ventajas competitivas

A continuación, se relacionan las ventajas competitivas de la compañía:

- Productos 100% naturales que cumplen con altos estándares de calidad.
- Precio acorde con la calidad del producto y accesible al nivel de ingresos de los clientes de nuestro mercado objetivo.
- Más de 50 años de experiencia en la elaboración de los productos.

Propuesta de Valor.

Mediante el desarrollo del proyecto ofrecemos a la Galletería y Bizcochería Budapest un incremento en las ventas así:

- Para el primer año 15%.
- Para el segundo año 25%
- Para el tercer año 25%

El presente documento muestra el trabajo requerido para desarrollar un plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest, está conformado por las categorías de Gerencia de Proyectos, Diagnóstico, Diseño y Recomendaciones de implementación del plan de mercadeo.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO

De acuerdo con el aporte del equipo de trabajo, se han definido los siguientes objetivos para el trabajo de grado:

- Dar cumplimiento a los requisitos exigidos para acceder al título como Especialista en Gerencia de Proyectos, de acuerdo a los contenidos estipulados para esta primera entrega.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización, logrando desarrollar la formulación del proyecto caso de acuerdo con la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI, *PMBOK®*
- Desarrollar la formulación del proyecto Soportada de acuerdo a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Desarrollo del municipio de Sopó – Cundinamarca.
- Generar un plan de mercadeo acorde con las condiciones y entorno de la Galletería y Bizcochería Budapest, mejorando su funcionamiento a nivel comercial.

1 FORMULACIÓN

El propósito de este capítulo es realizar el análisis del problema y la evaluación de alternativas de solución, mediante un proceso sistemático y metodológico que permita identificar la solución más viable que satisfaga las necesidades y expectativas de los interesados en el proyecto.

La formulación del proyecto está enmarcada dentro de los siguientes objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (Departamento Nacional de Planeación, 2014) y el Plan Regional de Desarrollo del municipio de Sopó del departamento de Cundinamarca (Alcaldía municipal de Sopó, 2012):

Pilares, objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo:

En la Tabla 1 Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 podremos encontrar los pilares, objetivos y metas relacionados a la formulación de nuestro proyecto.

Tabla 1 Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018

Pilar	Objetivo	Meta
III. Colombia equitativa y sin pobreza extrema	O4: Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones Diversificar y sofisticar las apuestas productivas de las regiones propendiendo por mayores niveles de inclusión productiva y social.	Tasa de Desempleo de 9,6 % a 8,0%
VI Movilidad social	O3. Generar alternativas para crear empleos de calidad y acceder al aseguramiento ante la falta de ingresos y los riesgos laborales. Incrementar las oportunidades de enganche laboral en empleos de calidad.	Tasa de desempleo de jóvenes (14 - 28 años) de 15,8% a 13,9% Tasa de desempleo femenino de 11,9% a 10,5%

Fuente: Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018

Objetivos y metas del Plan Regional de Desarrollo del municipio de Sopó – Cundinamarca:

El proyecto contribuye con el Plan de Desarrollo del municipio de Sopó – Cundinamarca en el objetivo de desarrollo 2.5 “Construcción de prosperidad económica y lucha contra la pobreza” en el logro de los objetivos y metas relacionados a continuación en la Tabla 2 Objetivos y metas del Plan Regional de Desarrollo de Sopó.

Tabla 2 Objetivos y metas del Plan Regional de Desarrollo de Sopó

Objetivo	Meta
Generar vinculación constante al aparato productivo de las personas del municipio que estén en busca de trabajo	Aumentar mínimo 15% la proporción de personas empleadas de aquellas que radiquen Hoja de Vida
Impulsar la creación de microempresas y fortalecer las ya existentes, buscando apoyar las iniciativas de asociatividad, forjando un mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos del municipio de Sopó	Beneficiar apoyo financiero por parte de la administración municipal entre 5 y 8 proyectos por año.

Fuente: Acuerdo No. 11 de 2012 - Plan de Desarrollo Municipio de Sopó Año 2012 a 2016. Sopó - Cundinamarca.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN FUENTE DEL PROBLEMA O NECESIDAD

Galletería y Bizcochería Budapest lleva 47 años en el mercado, su fundadora es Yolanda Darabos persona natural, que llegó a Colombia en 1954 como consecuencia de los hechos relacionados a la Segunda Guerra Mundial.

Esta microempresa ubicada en Sopó Cundinamarca se ha dedicado a la elaboración de productos de panadería, galletería y bizcochería con una particularidad que los ha distinguido desde sus inicios y es: excelente calidad y además no se usa ninguna clase de preservantes.

El sector en el que ha puesto sus esfuerzos ha sido el industrial y el comercial dando lugar a su principal cliente Alpina S.A donde la exclusividad de los productos los ha marcado enormemente.

La empresa está compuesta por siete personas, Fernando y Yolanda hijos de la fundadora, la esposa de Fernando y 4 empleados.

La relación comercial con Alpina S.A. genera el 98% de las ventas de la Bizcochería y Galletería Budapest y le ha permitido su creación y sostenimiento hasta la fecha, permitiéndole optimizar el volumen de producción, la capacidad operativa de la empresa y los costos comerciales, de distribución, logística, administrativos y financieros.

Adicional la relación con Alpina S.A. ha permitido a la empresa asegurar un alto nivel de competitividad y calidad de producto, lo que desde el punto de vista comercial hace suponer que la empresa podría ser competitiva frente a otros clientes e inclusive en otros mercados.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

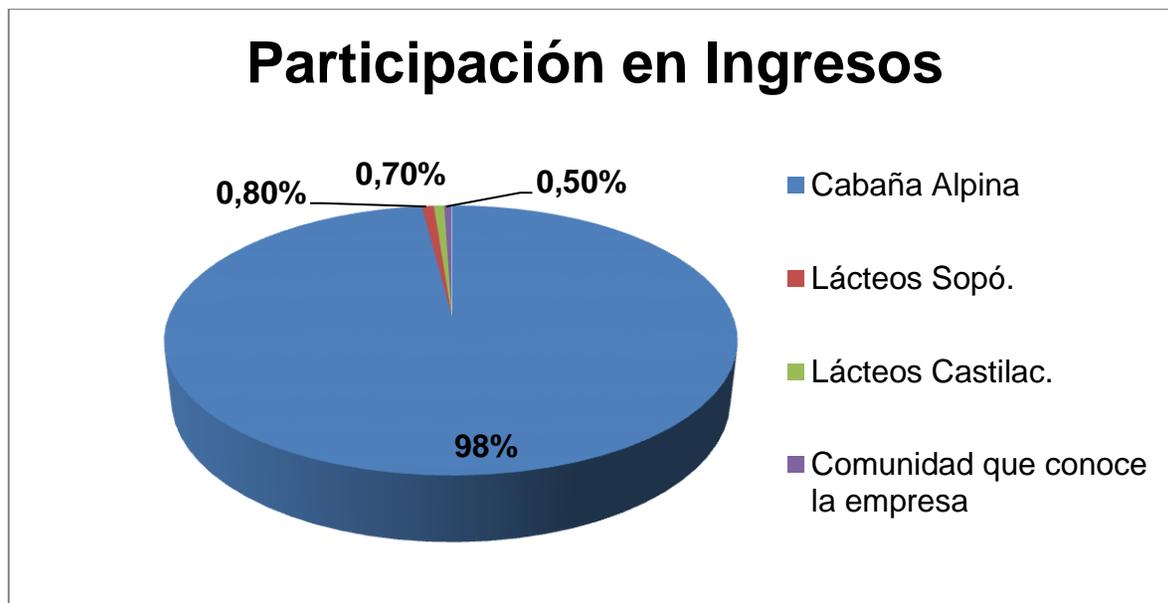
La relación comercial con Alpina S.A. genera el 98% de las ventas de la Galletería y Bizcochería Budapest, lo cual le ha permitido su creación y sostenimiento hasta la fecha, desarrollando el volumen de producción, la capacidad operativa de la empresa y los costos comerciales, de distribución, logística, administrativos y financieros.

Sin embargo esta relación comercial genera un alto nivel de dependencia en el negocio y ha limitado el crecimiento de la empresa, lo que a su vez origina un alto riesgo en su permanencia en el mercado si Alpina S.A. por alguna circunstancia decide no seguir comprando sus productos, por lo que se hace necesario diversificar el portafolio de clientes como parte de la visión estratégica del negocio, para crecer y minimizar los impactos negativos que ocasiona la dependencia de tener un solo cliente.

1.2.1 Antecedentes del problema

La Ilustración 1 Participación de clientes en los ingresos de la empresa, muestra la distribución de los ingresos generados por la empresa por concepto de ventas a sus clientes

Ilustración 1 Participación de clientes en los ingresos de la empresa



Fuente: Equipo de trabajo

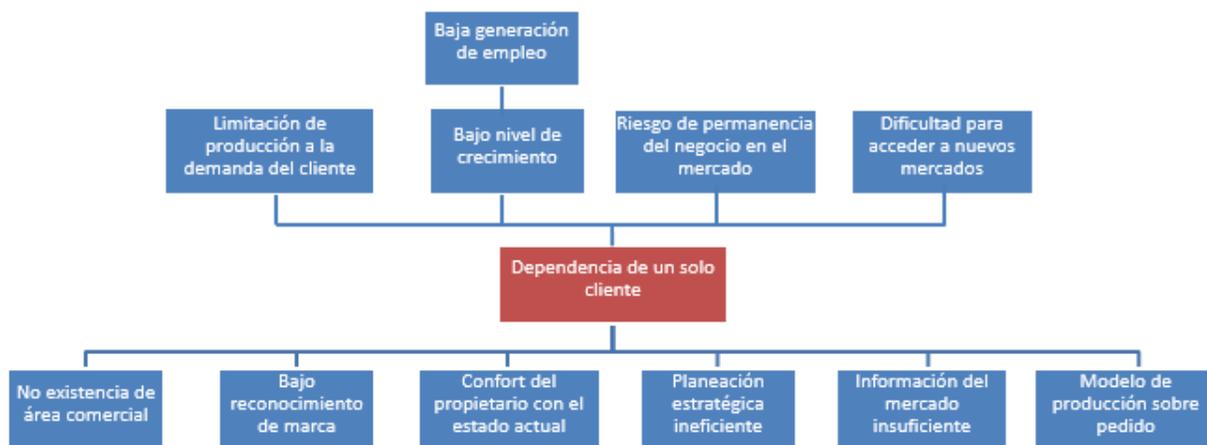
Como se puede observar en la Ilustración 1 Participación de clientes en los ingresos de la empresa la relación comercial con Alpina S.A. genera el 98% de las ventas de la Bizcochería y Galletería Budapest, con el transcurso del tiempo se dio prioridad a la producción frente a la comercialización, motivo por el cual no se desarrolló un portafolio de clientes, así como tampoco se desplegaron estrategias de mercadeo lo que imposibilitó la ampliación de la zona de cobertura comercial.

Adicional la relación con Alpina S.A. ha permitido a la empresa asegurar un alto nivel de competitividad y calidad de producto, lo que desde el punto de vista comercial hace suponer que la empresa podría ser competitiva frente a otros clientes e inclusive en otros mercados.

1.2.2 Árbol de problemas

A continuación, la Ilustración 2 Árbol de problemas, en donde se ha identificado el problema principal, sus causas y los efectos que está generando en el desempeño de la empresa.

Ilustración 2 Árbol de problemas



Fuente: Equipo de trabajo

1.2.3 Descripción del problema principal a resolver

La relación comercial con Alpina S.A. genera un alto nivel de dependencia en el negocio y ha limitado el crecimiento de la empresa, lo que a su vez origina un alto riesgo en su permanencia en el mercado si Alpina S.A. por alguna circunstancia decide no seguir comprando sus productos, por lo que se hace necesario diversificar el portafolio de clientes como parte de la visión estratégica del negocio, para crecer y minimizar los impactos negativos que ocasiona la dependencia de tener un solo cliente.

1.2.4 Árbol de objetivos

De acuerdo con la definición del árbol de problemas, la Ilustración 3 Árbol de Objetivos define la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas con la ejecución del proyecto.



Fuente: Equipo de trabajo

1.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Teniendo en cuenta la definición del problema, en conjunto con los propietarios de la empresa, se realizó un análisis de alternativas de solución y la definición de criterios de calificación de esas alternativas, como metodología objetiva para la toma de decisión del proyecto a desarrollar.

A continuación, se muestra la identificación de alternativas y los criterios seleccionados para calificarlas y evaluarlas mediante un análisis *Scoring*:

1.3.1 Identificación de alternativas para solucionar el problema

Las alternativas de solución identificadas son las siguientes:

1. Abrir un punto de venta al consumidor final en Sopó o municipios aledaños
2. Buscar distribuidores directos
3. Desarrollar un plan de mercadeo
4. Crear área comercial y contratar vendedores
5. Incrementar el portafolio de productos

1.3.1.1 Criterios de calificación de alternativas

Los criterios de calificación establecidos para la selección de las alternativas se muestran a continuación:

1. Costo - inversión
2. Riesgo de implementación – incertidumbre para solucionar el problema
3. Tiempo de implementación
4. Tiempo de solución del problema
5. Integración de soluciones

Para la calificación de los criterios de cada una de las alternativas se utilizó la siguiente escala de calificación de 5 puntos:

1. Muy poco importante.
2. Poco importante.
3. Importancia media.
4. Algo importante.
5. Muy importante.

La ponderación definida para los criterios de calificación de las alternativas es la relacionada en la Tabla 3 Ponderación de criterios de selección.

Tabla 3 Ponderación de criterios de selección

Criterios		Ponderación
		Wi
1	Costo – inversión	5
2	Riesgo de implementación	3
3	Incertidumbre para solucionar el problema	4
4	Tiempo de implementación	4
5	Tiempo de solución del problema	4
6	Integración de soluciones	5

Fuente: Equipo de trabajo

Se utilizó el *rating* de satisfacción para cada alternativa empleando una escala de 9 puntos así:

- 1 = extra bajo
- 2 = muy bajo
- 3 = bajo
- 4 = poco
- 5 = medio
- 6 = poco alto
- 7 = alto
- 8 = muy alto
- 9 = extra alto

El *rating* se definió como se muestra a continuación en la Tabla 4 evaluación de alternativas:

Tabla 4 evaluación de alternativas

Criterios		Abrir un punto de venta al consumidor final en Sopó o municipios aledaños (Chía, Tocancipá, etc.)	Buscar distribuidores directos	Desarrollar un plan de mercadeo	Crear área comercial y contratar vendedores	Incrementar el portafolio de productos
		ri1	ri2	ri3	ri5	ri6
1	Costo - inversión	2	3	7	3	3
2	Riesgo de implementación	3	3	7	5	5
3	Incertidumbre para solucionar el problema	8	3	3	3	3
4	Tiempo de implementación	5	5	7	5	5
5	Tiempo de solución del problema	3	3	3	3	3
6	Integración de soluciones	3	3	9	3	3

Fuente: Equipo de trabajo

1.3.2 Selección de la alternativa y consideraciones para la selección

La alternativa seleccionada fue la generación de un plan de mercadeo para la empresa Galletería y Bizcochería Budapest.

Se realizó la selección utilizando para este propósito la metodología del *SCORING*, la cual generó como mejor alternativa el desarrollo de un plan de mercadeo para la empresa.

Esta solución afecta de manera directa los diferentes problemas identificados en la operación de la empresa, ajustando el funcionamiento de la misma y generando soluciones integrales a la problemática.

A continuación, se presenta la Tabla 5 Evaluación de criterios y alternativas en donde están las alternativas identificadas y las calificaciones otorgadas a los criterios de decisión:

Tabla 5 Evaluación de criterios y alternativas

Criterios	Ponderación	Abrir un punto de venta al consumidor final en Sopó, Chía y Tocancipá.	Buscar distribuidores directos	Desarrollar un plan de mercadeo	Crear área comercial y contratar vendedores	Incrementar el portafolio de productos
	Wi	ri1	ri2	ri3	ri5	ri6
1 Costo - inversión	5	2	3	7	3	3
2 Riesgo de implementación	3	3	3	7	5	5
3 Incertidumbre para solucionar el problema	4	8	3	3	3	3
4 Tiempo de implementación	4	5	5	7	5	5
5 Tiempo de solución del problema	4	3	3	3	3	3
6 Integración de soluciones	5	3	3	9	3	3
SCORE Sj		98	83	153	89	89

Fuente: Equipo de trabajo

1.3.3 Descripción general de la alternativa seleccionada

El plan de mercadeo es una estructura para fortalecer el negocio, brindando una plataforma para el crecimiento de las operaciones y reduciendo el riesgo de permanencia en el mercado que genera la dependencia de un solo cliente.

De la misma forma se presenta como base para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, canales de distribución y escenarios para realizar negocios.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO CASO

Los siguientes son los objetivos generales y específicos del proyecto caso:

1.4.1 Generales

Generar un plan de mercadeo acorde a las condiciones externas e internas de la compañía, que permita el crecimiento del negocio, la diversificación del portafolio de clientes y productos y el incremento en la participación en el mercado.

1.4.2 Específicos

- Diversificación del portafolio de clientes
- Mejoramiento de los márgenes de rentabilidad
- Incremento de la planta de personal (generación de empleo)
- Incremento en la participación en el mercado de galletas y pastelería en la región.
- Desarrollar el proyecto aplicando los lineamientos de la metodología del *Project Management Institute (PMI)*.

1.5 MARCO METODOLÓGICO DEL TRABAJO DE GRADO

En esta sección se presentan los aspectos relevantes que se han tenido en cuenta para realizar la investigación para el desarrollo del plan de mercadeo de la Galletería y Bizcochería Budapest, tales como fuentes de información, métodos, herramientas, supuestos y restricciones.

1.5.1 Fuentes de información

Las fuentes primarias de información para el desarrollo de nuestro proyecto han sido:

- Guía del PMBOK® Quinta Edición 2013
- Documentos de la empresa.
- Marco lógico de proyectos.
- Revistas especializadas del sector de panadería y repostería.
- Estudios de mercado del sector de panadería y repostería en Colombia.

- Libros de mercadeo.

Las fuentes secundarias de información para el desarrollo de nuestro proyecto han sido:

- Información disponible en asociaciones:
 - Asociación de Panaderos - Asodepan
 - Asociación Colombiana de Panaderos - Asocolpan
 - Asociación Nacional de Fabricantes de Pan - Adepan
 - Corporación para la Modernización y Diversificación del Cultivo del Trigo - Corpotrigo
 - Gremio de la Micro, Pequeña y Mediana empresa - Acopi
- Trabajos de grado de apoyo.

1.5.2 Tipos y métodos de investigación.

Los siguientes son los métodos de investigación utilizados en el presente trabajo de grado:

Método Delphi: “método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo” (Linstone & Turoff, 1975)

Método deductivo: puede definirse como aquel “proceso discursivo y descendente que pasa de lo general a lo particular”. Proceso discursivo porque es “mediato”; porque se efectúa siguiendo una serie de “pasos lógicos” y “descendente” porque baja, desciende de algo general a un aspecto particular y/o singular; en fin, llega a lo individual o concreto, a partir de lo abstracto. (Escobar, 1999)

La encuesta: A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio.

La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población. (Rivero, 2008)

1.5.3 Herramientas

Las herramientas de investigación utilizadas para el desarrollo del plan de mercadeo son:

- Revisión de información disponible
- Método *scoring* para la toma de decisiones
- Reuniones grupales.
- Software de gerencia de proyectos
 - Microsoft Project
 - WBS Chart Pro
- Desglose de trabajo.
- Juicio de expertos

1.5.4 Supuestos y restricciones

Los supuestos para el proyecto son:

- La empresa tiene un presupuesto para el desarrollo del proyecto.
- La empresa no debe hacer inversiones en maquinaria y equipo.
- La empresa resolverá todas las inquietudes del equipo del proyecto.
- La empresa entregará toda la información disponible para el desarrollo óptimo del proyecto.
- Siga la tendencia que los capitalinos hagan turismo en las poblaciones de la Sabana norte
- No hay restricciones legales para el desarrollo del proyecto.

Las restricciones para el proyecto son:

- El proyecto no debe superar el presupuesto definido de 60 millones de pesos
- El proyecto no debe afectar negativamente a la población del municipio de Sopó
- La empresa proporciona la información bajo estricto acuerdo de confidencialidad

1.5.5 Entregables del trabajo de grado

Los entregables del trabajo de grado están clasificados de la siguiente forma:

- Entregables de Producto
 - Informe de diagnóstico
 - Diseño del plan de mercadeo
 - Recomendaciones de implementación
- Entregables de Gerencia de Proyecto
 - Acta de constitución del Proyecto
 - Análisis de los interesados
 - Plan de dirección del proyecto
 - Plan de gestión de alcance
 - Plan de gestión de requisitos
 - Documentación de requisitos
 - Declaración de alcance del proyecto
 - Línea base de alcance - EDT
 - Plan de gestión del cronograma
 - Lista de actividades
 - Atributos de las actividades
 - Lista de hitos
 - Diagrama de red
 - Recursos requeridos para las actividades
 - Estructura de desglose de recursos
 - Estimación de la duración de las actividades
 - Línea base de cronograma
 - Cronograma de proyecto
 - Plan de gestión de costos
 - Estimación de costos de las actividades
 - Base de las estimaciones
 - Línea base de costos
 - Requisitos de financiamiento del proyecto
 - Plan de gestión de la calidad
 - Plan de mejoras del proceso
 - Métricas de la calidad
 - Listas de verificación de la calidad
 - Plan de gestión de los recursos humanos

- Plan de gestión de las comunicaciones
- Plan de gestión de los riesgos
- Registro de riesgos
- Plan de gestión de adquisiciones
- Plan de gestión de los interesados
- Entregables de Proyecto Caso
 - Formulación
 - Estudios y evaluaciones
 - Planificación del proyecto

1.5.5.1 Alcance del trabajo de grado

El alcance del trabajo de grado da cubrimiento a la formulación, estudio y evaluaciones y planificación del proyecto de Desarrollo del Plan de mercadeo para la galletería y Bizcochería Budapest.

1.5.5.2 Descripción del servicio proyecto caso

Desarrollo del plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest incluyendo los siguientes aspectos:

1. Análisis de la situación actual – diagnóstico
2. Diseño del plan de mercadeo
 - a. Estudio de mercados
 - b. Definición de estrategias de plaza, precio y promoción
3. Recomendaciones para la implementación y despliegue de las estrategias planteadas

1.5.5.3 Proyecto caso

El proyecto consiste en desarrollar el plan de mercadeo para Galletería y Bizcochería Budapest incluyendo el diagnóstico, diseño, recomendaciones de implementación y gerencia de proyecto, con el objetivo de incrementar las ventas y el número de clientes.

2 ESTUDIOS Y EVALUACIONES

A continuación, se presentan los estudios y evaluaciones correspondientes el proyecto del plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest a nivel técnico, de mercadeo, de sostenibilidad y financiero.

2.1 Estudio técnico

A continuación, se presenta el estudio técnico para el desarrollo del proyecto “Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest”

2.1.1 Organización donde se presenta la necesidad o problema

En este apartado se presenta a nivel general el contexto de la organización

2.1.1.1 Descripción general de la organización

El presente documento muestra los resultados obtenidos del estudio de viabilidad del proyecto “Desarrollo del Plan de Mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest”, en el cual se han realizado análisis técnicos y financieros que conduzcan hacer factible la implementación de mejoras a nivel comercial, con el objetivo de mantener la compañía en el mercado, crecer y generar más utilidades para sus propietarios.

La Galletería y Bizcochería Budapest lleva cuarenta y siete años en el mercado, su fundadora es Yolanda Darabos persona natural, que llego a Colombia en 1954 como consecuencia de los acontecimientos relacionados a la segunda guerra mundial.

Esta microempresa ubicada en el municipio de Sopó, Cundinamarca se ha dedicado a la elaboración de productos de panadería, la particularidad que los ha distinguido desde sus inicios es la excelente calidad de sus productos, además de no usar ninguna clase de preservantes. El sector en el que ha puesto sus esfuerzos ha sido el industrial y el comercial dando lugar a su principal cliente Alpina S.A donde la exclusividad de los productos los ha marcado enormemente.

Budapest provee nueve productos a saber: repolla rellena de crema de leche, *Eclair* relleno de una exquisita crema de chocolate, mantecada, ponqué tajado, merengones, merenguitos, galleta de figuritas, palitos de queso y granel los cuales son elaborados por cinco personas, Fernando y Yolanda hijos de la fundadora, la esposa de Fernando y 2 empleados.

Gracias a la inversión que se ha hecho en equipos el trabajo se ha facilitado, por ejemplo, antes se demoraba una hora en salir del horno tres latas de repolla ahora con el cambio a un horno rotatorio se demora cuarenta y cinco minutos doce latas. Estos avances han marcado la diferencia en la empresa a pesar que llevan tanto tiempo en el mercado. El ambiente en que se trabaja en Budapest es muy agradable, además el hecho de compartir aun la vivienda con el negocio hace que sea muy acogedora. Los dos sucesores de la microempresa Fernando y Yolanda afirman que aún tienen un gran camino por recorrer y conquistar además confían en que sus hijos continúen con este sueño y no lo dejen caer porque están convencidos que puedan obtener mayores beneficios, cabe anotar que la Galletería esta formalizada en Cámara de Comercio.

2.1.1.2 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad de su entorno. A continuación, se relacionan la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la Galletería y Bizcochería Budapest. (Diana Carolina Vernaza Londoño, 2014)

2.1.1.2.1 Misión

Galletería y Bizcochería Budapest tiene como misión el compromiso de producir repostería artesanal e industrial de excelente calidad sin uso de preservantes, con el ánimo de contribuir a una alimentación nutritiva y sana.

2.1.1.2.2 Visión

Galletería y Bizcochería Budapest para el año 2020 posicionará sus productos a nivel regional, ofreciendo una excelente calidad, nutrición y placer para sus clientes.

2.1.1.2.3 Valores

Los valores dentro de la Galletería y Bizcochería Budapest son:

- Honestidad
- Respeto por los empleados y el cliente
- Compromiso con el cliente
- Cumplimiento
- Responsabilidad

2.1.1.2.4 Políticas

Las políticas que rigen la Galletería y Bizcochería Budapest son:

- Satisfacción plena del cliente.
- Excelente calidad en los productos.
- Mejora continua.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo de un ambiente laboral agradable.

2.1.1.2.5 Objetivos de la compañía

Dentro de los objetivos de la compañía podemos encontrar:

- Obtener las mejores materias primas disponibles en el mercado
- Crear productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.
- Contratar a las personas más capacitadas para el desarrollo de los productos
- Desarrollar nuevos productos para incluir en el portafolio
- Aumentar las ventas
- Dar a conocer los productos en los municipios de la Sabana Norte de Bogotá

2.1.1.2.6 Productos

En la Ilustración 4 Productos e Ilustración 5 Productos de la empresa (Repollas y Alfajores) muestran algunos de los productos que son fabricados en la Galletería y Bizcochería Budapest.

Ilustración 4 Productos



GALLETA FIGURITA CON NUEZ



GALLETA PALITO CON QUESO



PONQUÉ BLOQUE TAJADO



MANTECADA



MERENGUE



MERENGUITOS



MERENGÓN

Fuente: Archivo de Galletería y Bizcochería Budapest

Ilustración 5 Productos de la empresa (Repollas y Alfajores)



REPOLLA CON CHANTILLY



ECLAIR DE CHOCOLATE



REPOLLITAS CON AREQUIPE



ALFAJORES

Fuente: archivo de Galletería y Bizcochería Budapest

2.1.1.2.7 Mapa de procesos

A continuación, se presenta en Ilustración 6 Mapa de procesos, el mapa de procesos vigente de la Galletería y Bizcochería Budapest para definidos a mediano y largo plazo

Ilustración 6 Mapa de procesos

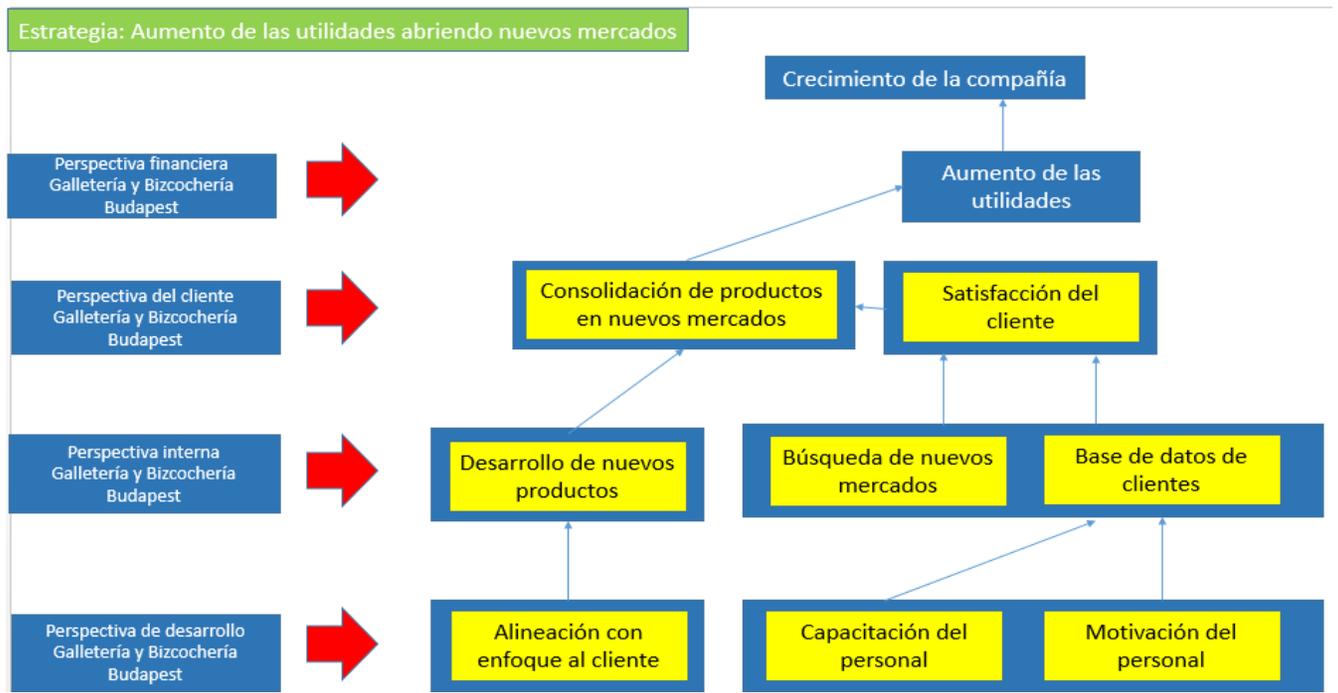


Fuente: archivo de Galletería y Bizcochería Budapest

2.1.1.2.8 Mapa estratégico

A continuación, en Ilustración 7 Mapa estratégico, se presenta el mapa estratégico de la Galletería y Bizcochería Budapest.

Ilustración 7 Mapa estratégico



2.1.1.2.9 Cadena de valor de la organización

A continuación, en la Ilustración 8 Cadena de valor de la organización, se relaciona la cadena de valor de la Galletería y Bizcochería Budapest.

Ilustración 8 Cadena de valor de la organización

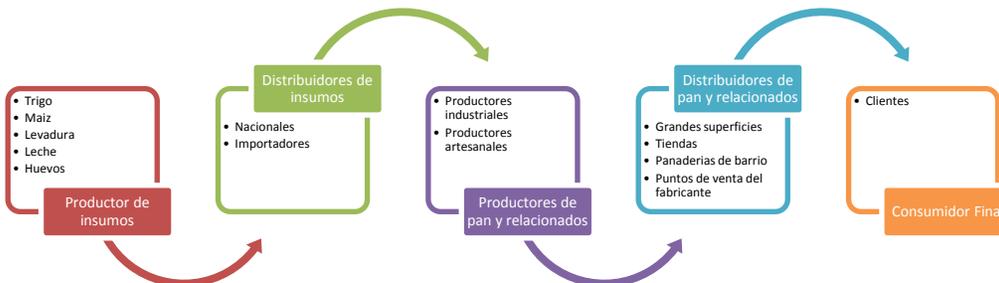


Fuente: Archivo de Galletería y Bizcochería Budapest

2.1.1.2.10 Cadena de abastecimiento

A continuación, la Ilustración 9 Cadena de abastecimiento.

Ilustración 9 Cadena de abastecimiento



Fuente: Archivo de Galletería y Bizcochería Budapest

2.1.1.2.11 Estructura organizacional

A continuación, en la Ilustración 10 Organigrama de la compañía, se muestra el organigrama de la Galletería y Bizcochería Budapest.

Ilustración 10 Organigrama de la compañía

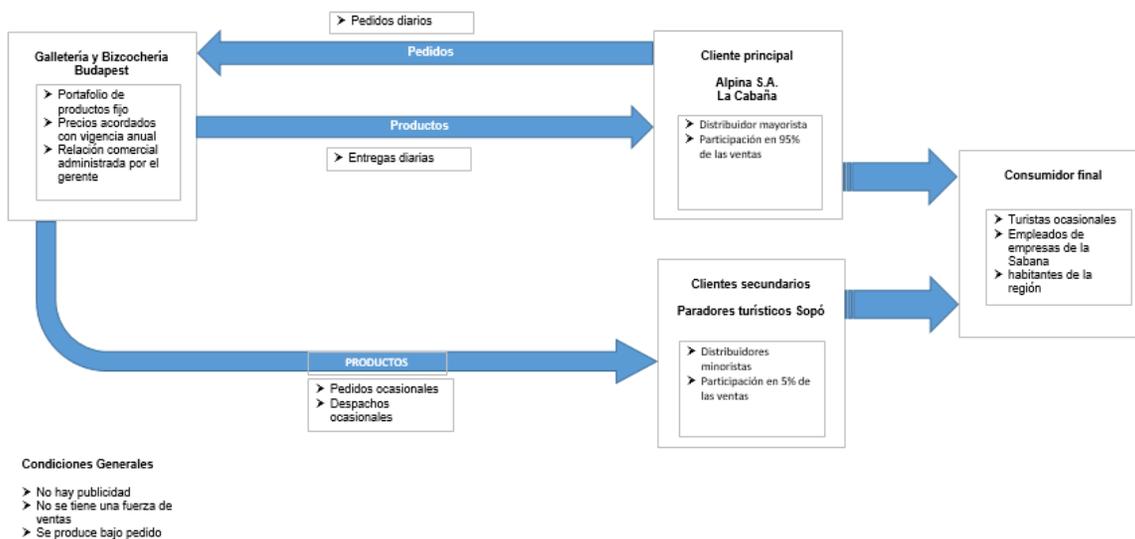


Fuente: Archivo de Galletería y Bizcochería Budapest

2.1.2 Análisis y descripción del proceso que se desea mejorar con el desarrollo del proyecto.

Con el proyecto “Plan de mercadeo de la Galletería y Bizcochería Budapest” se pretende incrementar las ventas de la compañía y la incursión en nuevos mercados para así evitar el problema asociado a la dependencia de un solo cliente, actualmente el proceso de mercadeo es el relacionado en la Ilustración 11 Proceso de mercadeo Budapest

Ilustración 11 Proceso de mercadeo Budapest



Fuente: Desarrollo de los autores

2.1.3 Estado del arte

Para conceptualizar el desarrollo del plan de mercadeo en la empresa se hace necesario primero definir qué se entiende por *marketing*:

Es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a todos sus grupos de interés. La dirección de *marketing* es el arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, conservar y aumentar los clientes mediante la creación, entrega y comunicación de valor superior para el cliente. (Kotler P. Y., 2012)

Para comprender el *marketing* se hace necesario definir y entender algunos conceptos básicos:

- Necesidad: Estado de carencia percibida por los sujetos, las necesidades humanas incluyen necesidades físicas, básicas de alimentos, ropa, calor; necesidades sociales de pertenencia y afecto; y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. (Kotler P. , 2003)
- Deseo: Forma que adopta una necesidad moldeada por la influencia de la cultura y de la persona individual. (E.Garcia, s.f.)
- Demanda: El deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago. (Kotler P. , 2003)
- Oferta: El número de unidades de un producto que ser puesto en el mercado durante un periodo de tiempo (A.M.A., 2016)
- Mercado: Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten un deseo o una necesidad particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. (Kotler P. , 2003)

Es importante conocer la evolución que ha presentado esta ciencia en el transcurso del último siglo donde ha presentado sus más importantes avances así:

- Mercadotecnia masiva: transcurre hacia los años 1940-1950. Como resultado de los avances industriales influenciados por las guerras mundiales, se enfoca en toda la población sin distinción alguna, generando planes de producción buscando llenar los mercados con altos volúmenes de productos, sin tener en cuenta la percepción de los consumidores (desarrollo de los medios de comunicación).
- Mercadotecnia de segmentos: hacia el año 1960. Se presentan cambios debido a la liberación femenina, movimiento de jóvenes, etc. Se busca identificar grupos de consumidores es así como se va enfocando y sectorizando la producción para cumplir con las necesidades de los grupos.
- Mercadotecnia de nichos: para la década de 1980. Como resultado de la crisis financiera, los segmentos identificados en la fase anterior siguen subdividiéndose y entramos el concepto de nicho de mercado, que genera productos enfocados a

satisfacer y atacar necesidades particulares de estos nichos de mercado claramente caracterizados.

- Mercadotecnia personalizada: por último, para la década de 1990, los avances tecnológicos en los sistemas de información principalmente en base de datos, permitieron la observación y el análisis de la conducta del consumidor, llevando esto a personalizar la forma de realizar el mercadeo, determinando patrones de conducta individuales y estandarizando los grupos para generar productos.
- Mercadotecnia verde: para comienzos del siglo 21, como resultado de la preocupación creciente de los efectos de la actividad humana en la estabilidad ambiental del planeta, se genera esta rama de la mercadotecnia que procura un enfoque ambiental social y empresarial, en busca de la sostenibilidad de la raza humana.
- Mercadotecnia digital: la evolución detectada para la década de 2010, no muestra un mercadeo basado en el contacto logrado mediante equipos móviles, páginas web, mercadeo electrónico, un alto nivel de selectividad por parte de los consumidores, dada en parte por la nutrida oferta presente en los mercados.

La mezcla de mercadeo: según los autores bajo esta denominación se conocen las herramientas que utilizan las organizaciones para implementar las estrategias de mercado y alcanzar los objetivos establecidos, a continuación, se muestra una breve descripción de cada una de ellas:

- Producto: es el elemento a ofrecer en un mercado bien sea tangible o intangible, para este ítem se debe tener en cuenta: variedad de productos, calidad, diseño, características, marca, envasado, tamaños, servicios, garantías y devoluciones.
- Precio: corresponde al valor de intercambio determinado para un producto en particular, este se ve influenciado por los costos de producción, la rentabilidad, la competencia y el valor percibido por el consumidor, para este ítem se debe tener en cuenta: precio de lista (tarifa), descuentos, incentivos, periodo de pago y condiciones de crédito.
- Plaza: con esta herramienta determinamos la forma en que los productos llegan al consumidor, para este ítem se debe tener en cuenta: canales, cobertura, surtidos, ubicaciones, inventario y transporte.

- Promoción: esta herramienta busca la comunicación con el consumidor objetivo al que van dirigidos los productos, para este ítem se debe tener en cuenta: promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

Las últimas tendencias hablan de un mercadeo holístico, el cual el autor Kotler define como:

El *marketing* holístico se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de *marketing* reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. El *marketing* holístico es consciente que todo importa en el *marketing* y que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada. Existen cuatro componentes del *marketing* holístico, que son: el *marketing* relacional, el *marketing* integrado, *marketing* interno y el *marketing* social. (Kotler P. Y., 2012)

Según este nuevo concepto se actualizan y complementan a las cuatro P del mercadeo con las siguientes:

- Personas: refleja parcialmente el *marketing* interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para el éxito del *marketing* (Kotler P. Y., 2012)
- Procesos: refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de *marketing*. (Kotler P. Y., 2012)
- Programas: refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor (Kotler P. Y., 2012)
- *Performance*: se define como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad, así como capital de marca y de clientes), e implicaciones más allá de la empresa (responsabilidades social, legal, ética y comunitaria). (Kotler P. Y., 2012)

Según el autor Kotler, el proceso de *marketing* se compone de cinco subprocesos bien definidos que son:

- Investigación de mercado y entorno económico
- Definición del mercado objetivo
- Establecimiento de la estrategia de *marketing*
- Definición e implementación de la mezcla de mercadotecnia
- Control del plan de *marketing*

A continuación, en la Ilustración 12 Proceso de *Marketing*, se presenta el proceso de *marketing* según Kotler

Ilustración 12 Proceso de *Marketing*



Fuente:(Kotler P. , 2003)

Basados en los criterios anteriormente expuestos, se procederá a determinar el modelo de mercadeo a aplicar en la empresa Galletería y Bizcochería Budapest, desarrollándolo desde el concepto de planeación estratégica, enfocando su aplicación a la satisfacción del cliente, la ubicación en el canal adecuado y el desarrollo de estrategias acordes con la sostenibilidad de tipo social, económica y ambiental del negocio.

2.1.4 Aplicación del estado del arte

De acuerdo a la investigación realizada sobre las tendencias modernas en cuanto al marketing, procederemos a especificar el modelo propuesto para la aplicación en la empresa Galletería y Bizcochería Budapest, este se basará en los conceptos expuestos por el autor Kotler (Kotler P. Y., 2012), realizando los ajustes pertinentes de acuerdo al tamaño de la empresa y a las características del entorno y los productos a comercializar.

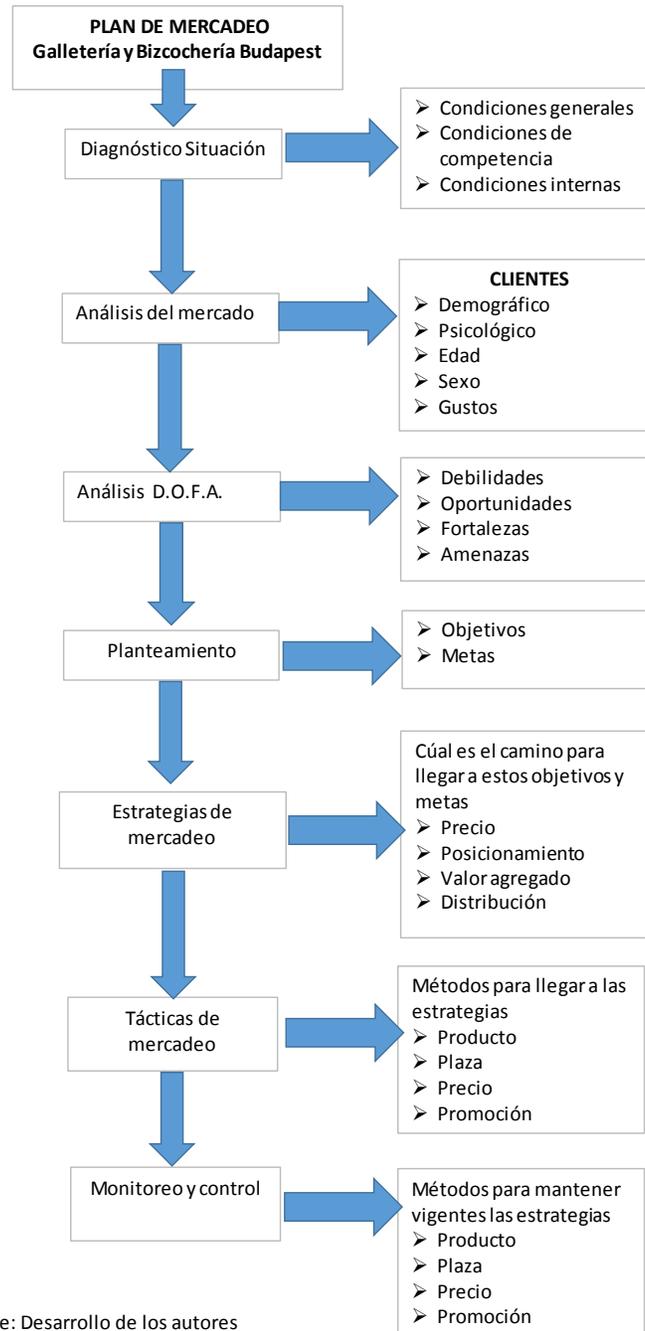
Se ha establecido aplicar el modelo basado en el *marketing mix*, el cual plantea el desarrollo de las estrategias de producto, plaza, promoción y precio, teniendo en cuenta para su aplicación el esquema de diagnóstico de la situación, análisis del mercado, análisis DOFA, planteamiento, desarrollo de estrategias de *marketing*, desarrollo de tácticas de *marketing* y monitoreo y control del plan.

Sin dejar de lado que el desarrollo del plan de mercadeo debe siempre corresponder con la misión, visión, los objetivos y metas de la planeación estratégica de la compañía para generar una sinergia evolutiva en el crecimiento del negocio.

Es importante recalcar un cambio significativo que se debe implementar dentro de la organización y es el concerniente al modelo de producción, el cual actualmente está basado en el cumplimiento de una serie de pedidos futuros, lo cual genera una restricción de oferta de productos al desplegar un plan de mercadeo que abarcará las zonas de comercialización, y obligará a la empresa a disponer de inventarios de producto terminado, con todas las referencias, así como de materias primas para satisfacer la nueva demanda que generará la atención a los nuevos mercados, adicional infraestructura de producción, almacenamiento y distribución acordes con las características de este tipo de productos así como que contribuyan al mantenimiento de su calidad como alimentos .

En la Ilustración 13 Modelo propuesto de mercadeo, se muestra el modelo propuesto de mercadeo para aplicar en la Galletería y Bizcochería Budapest:

Ilustración 13 Modelo propuesto de mercadeo



2.2 Estudio de Mercado

A continuación, se presenta el estudio de mercado para el desarrollo del plan de Mercadeo de la Galletería y Bizcochería Budapest.

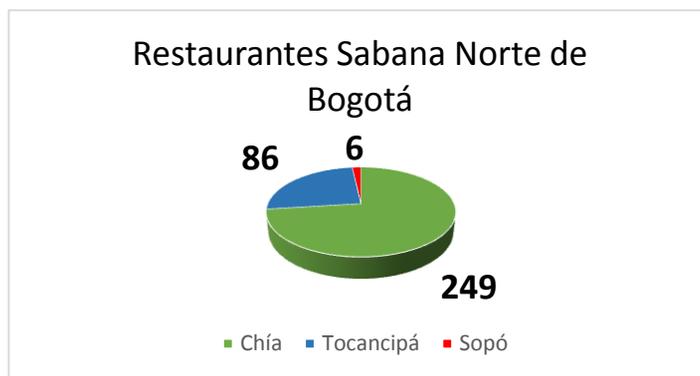
2.2.1 Población

De acuerdo con el análisis realizado definimos nuestro mercado objetivo como restaurantes ubicados en los municipios de Chía, Sopó y Tocancipá, que atiendan consumidores finales con ingresos medios-altos.

2.2.2 Dimensionamiento demanda

Gracias a su cercanía con la capital de la república, la Sabana posee un gran potencial turístico ya que proporciona amplias opciones de esparcimiento además de la amplia oferta culinaria que va desde platos típicos hasta platos internacionales, de acuerdo con un estudio desarrollado por el DANE, a 2008 se encontraban 249 restaurantes en Chía, 86 en Tocancipá y 6 en Sopó, esto nos da una porción muy interesante como mercado potencial, dado que la infraestructura y crecimiento proyectado de la compañía se puede abarcar en un plazo mayor a 3 años, los datos en la Ilustración 14 Restaurantes Sabana norte de Bogotá

Ilustración 14 Restaurantes Sabana norte de Bogotá



Fuente: Dane

2.2.3 Mercado objetivo

De acuerdo con el análisis realizado definimos nuestro mercado objetivo como restaurantes ubicados en los municipios de Chía, Sopó y Tocancipá, que atiendan

consumidores finales con ingresos medios-altos, los municipios que componen la Sabana norte de Bogotá se presentan en la Ilustración 15 Mapa de la Sabana norte de Bogotá

Ilustración 15 Mapa de la Sabana norte de Bogotá



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

Analizando la información disponible con una proyección de crecimiento del 5% anual, podríamos definir que nuestro mercado potencial en cantidad se acerca a 500 establecimientos, atendiendo en principio el 5% de este mercado con ventas promedio de 3 millones por año para cada establecimiento podríamos cumplir ampliamente con la promesa de valor de nuestro proyecto para el primer año que corresponde a un 15% de crecimiento en ventas.

2.2.4 Dimensionamiento oferta

El dimensionamiento de la oferta que se proyecta con la para los tres primeros años, con la implementación del proyecto se presenta en la Tabla 6 Dimensionamiento de la oferta

año 1, Tabla 7 Dimensionamiento de la oferta año 2 y Tabla 8 Dimensionamiento de la oferta año 3

Tabla 6 Dimensionamiento de la oferta año 1

Año 1			
Producto	Presentación	Cantidad mes	Cantidad año
Ponqué	Unidad	1.104	13.248
Merenguito	Paquete *10	1.104	13.248
Galleta	paquete * 20	828	9.936
Merengue	Unidad	5.520	66.240
Repolla	Unidad	5.520	66.240
<i>Eclair</i>	Unidad	4.140	49.680
Mantecada	Unidad	3.220	38.640
Repollita	Paquete *10	690	8.280

Fuente: equipo de trabajo

Tabla 7 Dimensionamiento de la oferta año 2

Año 2			
Producto	Presentación	Cantidad mes	Cantidad año
Ponqué	Unidad	1.380	16.560
Merenguito	Paquete *10	1.380	16.560
Galleta	Paquete * 20	1.035	12.420
Merengue	Unidad	6.900	82.800
Repolla	Unidad	6.900	82.800
<i>Eclair</i>	Unidad	5.175	62.100
Mantecada	Unidad	4.025	48.300
Repollita	Paquete *10	862	10.350

Fuente: equipo de trabajo

Tabla 8 Dimensionamiento de la oferta año 3

Año 3			
Producto	Presentación	Cantidad mes	Cantidad año

Ponqué	Unidad	1.725	20.700
Merenguito	Paquete *10	1.725	20.700
Galleta	Paquete * 20	1.294	15.525
Merengue	Unidad	8.625	103.500
Repolla	Unidad	8.625	103.500
<i>Eclair</i>	Unidad	6.469	77.625
Mantecada	Unidad	5.031	60.375
Repollita	Paquete *10	1.078	12.938

Fuente: equipo de trabajo

2.2.5 Precios

El análisis de precios y costos del portafolio de productos de la compañía se relacionan en la Tabla 9 Análisis de precios y costos del portafolio de productos de la compañía

Tabla 9 Análisis de precios y costos del portafolio de productos de la compañía

Línea de producto	Precio de costo	Precio de venta	Margen de contribución	% de ventas	Margen porcentual	Unidades para la venta	Costo de ventas	Ingreso total
Repolla	\$755	\$2.000	\$1.245	23%	\$286	31.208	\$23.562.253	\$62.416.563
<i>Eclair</i>	\$770	\$2.000	\$1.230	19%	\$234	25.781	\$19.851.181	\$51.561.509
Mantecada	\$400	\$1.200	\$800	15%	\$120	20.353	\$8.141.291	\$24.423.872
Repollita	\$1.800	\$5.200	\$3.400	12%	\$408	16.283	\$29.308.647	\$84.669.425
Merengue	\$400	\$1.100	\$700	10%	\$70	13.569	\$5.427.527	\$14.925.700
Merenguito	\$800	\$1.700	\$900	7%	\$63	9.498	\$7.598.538	\$16.146.893
Ponqué	\$1.900	\$4.000	\$2.100	6%	\$126	8.141	\$15.468.453	\$32.565.163
Galleta figurita	\$1.450	\$3.000	\$1.550	4%	\$62	5.428	\$7.869.914	\$16.282.582
Galleta de sal	\$1.050	\$2.800	\$1.750	4%	\$70	5.428	\$5.698.904	\$15.197.076
TOTAL				100%	\$1.439	135.688	\$122.926.707	\$318.188.783

Fuente: equipo de trabajo

2.2.6 Punto equilibrio oferta-demanda

El detalle del punto de equilibrio de la Galletería y Bizcochería Budapest para la vigencia 2014 se presenta en la Tabla 10 Punto de equilibrio oferta demanda

Tabla 10 Punto de equilibrio oferta demanda

Línea de producto	Precio de costo	Precio de venta	Margen de contribución	% de ventas	Margen porcentual	Unidades para la venta	Costo de ventas	Ingreso total
Repolla	\$ 755	\$ 2.000	\$ 1.245	23%	\$ 286	31.208	\$ 23.562.253	\$ 62.416.563
<i>Eclair</i>	\$ 770	\$ 2.000	\$ 1.230	19%	\$ 234	25.781	\$ 19.851.181	\$ 51.561.509
Mantecada	\$ 400	\$ 1.200	\$ 800	15%	\$ 120	20.353	\$ 8.141.291	\$ 24.423.872
Repollita	\$ 1.800	\$ 5.200	\$ 3.400	12%	\$ 408	16.283	\$ 29.308.647	\$ 84.669.425
Merengue	\$ 400	\$ 1.100	\$ 700	10%	\$ 70	13.569	\$ 5.427.527	\$ 14.925.700
Merenguito	\$ 800	\$ 1.700	\$ 900	7%	\$ 63	9.498	\$ 7.598.538	\$ 16.146.893
Ponqué	\$ 1.900	\$ 4.000	\$ 2.100	6%	\$ 126	8.141	\$ 15.468.453	\$ 32.565.163
Galleta figurita	\$ 1.450	\$ 3.000	\$ 1.550	4%	\$ 62	5.428	\$ 7.869.914	\$ 16.282.582
Galleta de sal	\$ 1.050	\$ 2.800	\$ 1.750	4%	\$ 70	5.428	\$ 5.698.904	\$ 15.197.076
TOTAL				100%	\$ 1.439	135.688	\$ 22.926.707	\$ 318.188.783

Gastos de admón.	\$3.513.012
Gastos de ventas	\$191.749.064
Otros gastos	
TOTAL	\$195.262.076
Punto de equilibrio (Unidades)	135.688

ESTADO DE RESULTADOS	
INGRESOS	\$318.188.783
COSTO VENTAS	\$122.926.707
DIF	\$195.262.076
GASTOS	\$195.262.076
UTILIDAD O PERDIDA	\$ -

Fuente: equipo de trabajo

2.3 Sostenibilidad

Se presenta a continuación el estudio de sostenibilidad para el proyecto:

2.3.1 Entorno

Caracterización del entorno:

El municipio de Sopó se localiza al norte del Distrito Capital, en la provincia Sabana Centro, a una distancia de 47 km de Bogotá y a una altitud de 2.580 msnm. Limita por el norte con el municipio de Tocancipá; por el sur con el municipio de La Calera; por el oriente con el municipio de Guasca, y por el occidente con los municipios de Cajicá y Chía. Está conformado por las veredas: Agua Caliente, Aposentos, Centro Alto, Chuscal, Gratamira, Hatogrande, La Carolina, La Diana, La Violeta, Mercenario, Meusa, Pueblo Viejo y San Gabriel.

Atractivos turísticos: el Parque Jaime Duque, el Parque recreacional de Alpina, el santuario de Nuestro Señor de la Piedra, la iglesia del Divino Salvador, la casa cural, la Casa de la Cultura, la Casa Colonial, los parques ecológicos de Pionono y de la CAR, la plaza principal, el Mono de la Pila, el cacique Sopó

(Camara de Comercio de Bogotá, 2007)

2.3.2 Análisis PESTLE

A continuación en la Tabla 11 Matriz PESTLE se presenta el análisis desarrollado para nuestro proyecto incluyendo las incidencias de los factores definidos dentro de los componentes político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico, las recomendaciones referentes a estas incidencias y los riesgos relacionados

Tabla 11 Matriz PESTLE

ANÁLISIS PESTLE																
Componente	Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase					Nivel de incidencia					Incidencia en el proyecto y recomendación inicial	Riesgos asociados		
			I	P	Im	C	Cr	Mn	N	I	P	Mp				
Político	División zonal	El municipio de Sopo limita por el norte con el municipio de Tocancipá; por el sur con el municipio de La Calera; por el oriente con el municipio de Guasca, y por el occidente con los municipios de Cajicá y Chia.	X	X	X	X	X						X		I: La organización en la que se desarrolla el proyecto está en ubicada en medio del eje industrial y turístico de la sabana centro. R: Explotar la oportunidad	Mercado objetivo con potencial de crecimiento
	Administración pública Gobernantes	Los nuevos gobernantes del municipio llevan poco tiempo en sus cargos.	X	X	X	X	X						X		I: Los nuevos gobernantes en su plan de desarrollo pueden generar legislaciones que afecten el proyecto, lo que genera incertidumbre. R: Hacer seguimiento al desarrollo del plan de gobierno del alcalde del municipio de Sopo, gobernador de Cundinamarca y gobierno central relacionados con el sector de alimentos.	Creación o modificación de normas, leyes o decretos que no se tuvieron en cuenta en la fase de planeación, como impuestos, licencias y permisos.
Económico	Condiciones del mercado colombiano	Se prevé que la economía colombiana en el año 2016 no crezca al mismo ritmo de los años anteriores.	X	X	X	X	X						X		I: El crecimiento de la economía colombiana incide en los niveles de consumo y en el turismo. R: Tener en cuenta este factor en la definición de precios de los productos de la galletería y bizcochería.	El volumen de ventas proyectado para el plan de mercadeo no se cumpla.
	Condiciones del mercado objetivo	Las condiciones del mercado objetivo son favorables ya que la sabana centro es eje industrial, poblacional, comercial y turístico, desarrollando un nicho importante para la comercialización de postres.	X	X	X	X	X							X	I: La zona de la sabana centro ya está reconocida como uno de los sitios predilectos para el consumo de productos similares a los producidos por Budapest. R: Explotar la oportunidad	Mercado objetivo con potencial de crecimiento
	Régimen cambiario	El peso colombiano esta fluctuando de manera importante frente al dólar	X	X	X	X	X	X							I: El comportamiento en el régimen cambiario puede afectar drásticamente a la organización ya que varios insumos son importados. R: Como recomendación inicial se puede promover el uso de insumos nacionales	Incrementos en los insumos (Ej.: harina de trigo, maíz)
	Actividad comercial	Entre las actividades principales se encuentran la producción de derivados de lácteos, además algunas gamas industriales dedicadas a la producción de bienes para el sector de la construcción y la fabricación de fósforos, le sigue en su orden las actividades comerciales, de servicios y financieras.	X	X	X	X	X							X	I: Dado a que los derivados lácteos son productos complementarios a los de la Galletería y Bizcochería Budapest el nivel de incidencia es favorable para el proyecto. R: Explotar la oportunidad	Retiro de la zona de las empresas productoras de lácteos
	Turismo	El turismo en los municipios de la sabana centro es un pilar de desarrollo ya que es un destino predilecto de los capitalinos por su cercanía.	X	X	X	X	X							X	A mayor turismo mayores probabilidades de lograr el objetivo de nuestro proyecto. R: Explotar la oportunidad	Mercado objetivo con potencial de crecimiento
	Competidores locales	Se identifican 3 competidores locales en el nicho de mercado	X	X	X	X	X						X		I: El número de competidores reduce la participación en el mercado objetivo. R: Desarrollar estrategias de diferenciación.	Disminución de la participación en el mercado objetivo.
Social	Infraestructura vial y servicio de transporte	Las vías del municipio están en buen estado. Al municipio de puede acceder desde Bogotá por la autopista norte y por la vía a la Calera. Está en estudio la autopista perimetral de oriente que conectará al municipio de Sopo con Villavieco sin pasar por Bogotá. El servicio de transporte es constante en intervalos de 20 minutos entre las 5 am y las 7 pm.	X		X	X	X							X	I: El buen estado de las vías facilita la afluencia de turismo y el comercio. El hecho que el transporte sea constante y las vías de acceso se encuentren en buen estado incide en el buen desarrollo del proyecto ya que el acceso a trabajo de campo es más fácil. R: Explotar la oportunidad	Mercado objetivo con potencial de crecimiento
	Niveles de instrucción	El nivel de instrucción de los habitantes del municipio en su mayoría es bachiller			X								X		I: Es de vital importancia en el momento de implementación de los resultados de nuestro proyecto que los empleados tengan un nivel técnico de estudios relacionado con pastelería. R: Pasteleros actuales deben ser formadores de nuevos pasteleros.	Oferta reducida de técnicos en pastelería
Tecnológico	Uso de tecnologías para el desarrollo de Mi pyme	El programa Mi pymes de Min tic fomenta el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas en todos los sectores tendiendo las convocatorias de la iniciativa asociada anteriormente el proyecto puede generar valor agregado accediendo a nuevas tecnologías que permitan el desarrollo tecnológico monetizable a mediano plazo	X	X	X	X	X						X	I: Se promueve el acceso a recursos de información como redes sociales y páginas WEB para incrementar la promoción de los productos en nuevos canales de distribución y venta. R: Participar en las convocatorias del Min TIC u otras iniciativas de mejoramiento tecnológico de las pymes	Retraso tecnológico asociado con el reconocimiento de marca	
Legal	Legislación para emprendimiento	No se promueve una legislación clara frente al emprendimiento.		X	X				X						La legislación frente a emprendimientos no es clara, de tal modo que el desarrollo de nuevos productos no es un incentivo para las compañías del municipio.	Mantener una legislación que no impulse el emprendimiento
	Cambios en la legislación de producción y comercialización de alimentos	Los cambios en la legislación pueden afectar los permisos necesarios para la producción y comercialización de los productos de Budapest,		X	X							X			I: Los cambios legales y regulatorios pueden afectar las definiciones del plan de mercadeo. R: Hacer seguimiento continuo a los posibles cambios legales o regulatorios	Creación o modificación de normas, leyes o decretos que no se tuvieron en cuenta en la fase de planeación, como impuestos, licencias y permisos,
Ecológico	Clima	El clima del municipio es similar al clima Bogotano La temperatura promedio es de 12° C, con bajas de hasta 0°C en las noches y madrugadas.	X	X	X	X	X						X	I: El fenómeno del niño puede generar racionamiento de agua y energía eléctrica. El fenómeno de la niña al incrementar las lluvias puede afectar el turismo debido a desmotivación de turistas a visitar la sabana centro. R: mantener reserva de agua para producción y evaluar implementación de planta eléctrica. Promoción de los productos a través de medios electrónicos.	Razonamiento de agua y energía eléctrica. Disminución de ventas	
	Calidad del aire	El aumento de la actividad industrial y el alto tráfico en ciertos días de la semana genera contaminación del aire	X	X	X	X	X					X			I: La contaminación atmosférica puede generar afecciones respiratorias a los empleados de la organización y del proyecto, además de la desmotivación del turismo. R: Monitoreo de la calidad del aire en la organización y en el municipio	Contaminación atmosférica

Fuente: Equipo de trabajo

2.3.3 Involucrados

El análisis de interesados se establece de acuerdo con la siguiente información.

2.3.3.1 Matriz involucrados

La matriz de involucrados del proyecto “Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest” se presenta en la Tabla 12 Matriz de involucrados

Tabla 12 Matriz de involucrados

NOMBRE	POSICIÓN	ROL	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	REQUERIMIENTOS	EXPECTATIVAS	INFLUENCIA	CLASIFICACIÓN
Patrocinador	Gerente y propietaria Budapest	Líder, interesada en el alcance del proyecto	Incremento de las ventas	Dependencia de un solo cliente	Cumplimiento de la entrega del proyecto con presupuesto y cronograma cumplidos de acuerdo con la planeación	Plan de desarrollo listo para ser implementado	Alta	Líder
empleados	Hacen parte de la familia de la gerente, apoyan la toma de decisiones	Apoyo al desarrollo del proyecto	Interacción con el desarrollo del proyecto	Falta de procesos de producción, falta de capacitación, Organización básica	Generación del proyecto como un documento de valor para el crecimiento de la compañía	Interacción con el desarrollo del proyecto	Media-Alta	De apoyo
Grupo de interés	Competidores	Neutral, no tienen conocimiento del desarrollo del proyecto	Ganar una porción mayor del mercado objetivo	Insumos costosos, baja oferta de mano de obra calificada	No aplica	No aplica	Baja	Resistente
Grupo de interés	Proveedores	Neutral, no tienen conocimiento del desarrollo del proyecto	Aumentar el abastecimiento de insumos a Budapest	Abastecimiento de grandes volúmenes cumplidamente	Realización de pedidos previamente	Consolidación de relaciones comerciales	Media	Neutral
Grupo de interés	Clientes	Los actuales generarían resistencia ya que el producto no sería de manejo exclusivo	Seguir manteniendo la exclusividad del producto	Abastecimiento tardío, riesgos inherentes a la producción	Desarrollo de un plan de mercadeo que de las claves para incursionar en municipios vecinos	Alta satisfacción y recepción de productos de calidad	Media	Resistente
Grupo de interés	Entes de control y certificación	Control	Velar porque el funcionamiento de la compañía se dé dentro de los estándares normativos y de calidad vigentes	Insuficientes procesos de producción.	Requerimientos normativos y legales	Cumplimiento de los requerimientos	Baja	Neutral
Gerente del proyecto	Gerente del proyecto	Desarrollo del proyecto	Cumplir con los objetivos del proyecto alineándose con cada uno de los requerimientos		Alcance, tiempo y presupuesto previamente definidos	Desarrollar el plan de mercadeo	Alta	Líder

Fuente: equipo de trabajo

2.3.3.2 Matriz de dependencia-influencia

De acuerdo con la metodología de la matriz correspondiente a continuación se presenta la Tabla 13: Variables a evaluar:

Tabla 13: Variables a evaluar

Numero	Variable
1	Gestión administrativa
2	Gestión de producción
3	Gestión comercial
4	Participación en el mercado
5	Gestión de grupos de interés
6	Direccionamiento estratégico
7	Calidad del producto
8	Atención al cliente
9	Gestión legal
10	Gestión de adquisiciones

Fuente: Equipo de trabajo

A partir de estas variables se genera la Tabla 14: Tabla de dependencia - influencia, como se muestra a continuación:

Tabla 14: Tabla de dependencia - influencia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total.X
Gestión administrativa		2	2	1	1	1	1	1	1	2	12
Gestión de producción	1		1	1	0	0	2	0	0	2	7
Gestión comercial	1	1		2	2	0	0	2	0	1	9
Participación en el mercado	0	1	2		1	0	0	1	0	1	6
Gestión de grupos de interés	0	0	1	1		0	0	2	0	1	5
Direccionamiento estratégico	2	1	1	1	1		1	1	0	1	9
Calidad del producto	1	2	2	2	1	0		1	0	1	10
Atención al cliente	1	0	1	1	1	0	1		0	0	5
Gestión legal	1	0	0	0	0	0	0	0		0	1
Gestión de adquisiciones	1	2	1	1	1	1	2	0	0		9
Total.Y	8	9	11	10	8	2	7	8	1	9	

Fuente: Equipo de trabajo

Se presenta a continuación la Tabla 15 variables y promedios

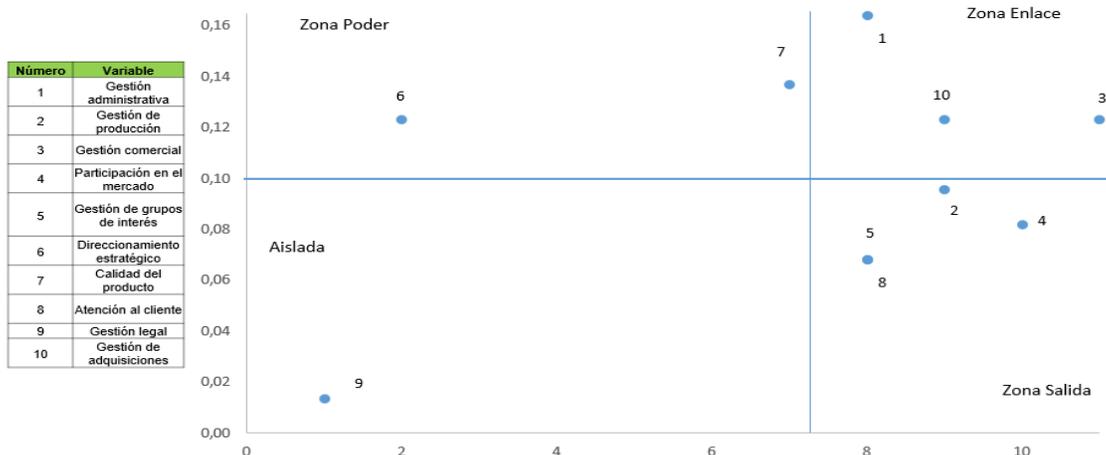
Tabla 15 variables y promedios

Número	Variable	Variables		Promedios	
		Influencia	Dependencia	Influencia	Dependencia
1	Gestión administrativa	0,16	8	0,1	7,3
2	Gestión de producción	0,10	9	0,1	7,3
3	Gestión comercial	0,12	11	0,1	7,3
4	Participación en el mercado	0,08	10	0,1	7,3
5	Gestión de grupos de interés	0,07	8	0,1	7,3
6	Direccionamiento estratégico	0,12	2	0,1	7,3
7	Calidad del producto	0,14	7	0,1	7,3
8	Atención al cliente	0,07	8	0,1	7,3
9	Gestión legal	0,01	1	0,1	7,3
10	Gestión de adquisiciones	0,12	9	0,1	7,3

Fuente: Equipo de trabajo

Teniendo en cuenta los datos de la Tabla 15 variables y promedios se desarrolló la Ilustración 16 Gráfico dependencia - influencia.

Ilustración 16 Gráfico dependencia - influencia



Fuente: Equipo de trabajo

En la zona de poder encontramos las variables de direccionamiento estratégico y calidad del producto, para el desarrollo del proyecto, estas son las más importantes porque tienen una mayor influencia y menor dependencia de las demás.

En la zona de enlace encontramos las variables gestión administrativa, gestión de adquisiciones y gestión comercial, ellas son capaces de influenciar a las demás, pero también dependen mucho de otras variables.

En la zona de salida se ubican las variables gestión de producción, participación en el mercado, gestión de grupos de interés y atención al cliente, estas presentan una alta dependencia y se resolverán consecuentemente después de las incluidas en las zonas de poder y enlace.

En la zona aislada se ubica la variable de gestión legal, debe atenderse al final dado a que tiene muy poca influencia o dependencia de las demás.

2.3.3.3 Matriz de temas y respuestas

Con esta herramienta podemos comparar las formas de abordar los temas asociados al proyecto y la madurez del debate, para definir si son situaciones de liderazgo o de riesgo frente al desarrollo del proyecto y a su vez definir cómo deben ser tratadas.

Se presentan los motores de cambio de la organización con el desarrollo del proyecto en la Galletería y Bizcochería Budapest en la Tabla 16 Motores de cambio

Tabla 16 Motores de cambio

Motores de cambio en las relaciones con los interesados	
Objetivos estratégicos	Incremento de las ventas
	Ampliación del mercado
	Interés gerencial en el desarrollo del proyecto
Afectaciones internas	Dificultades en adopción del plan
	Limitantes presupuestales
	Reticencia de los empleados
Afectaciones externas	Incidencia de los competidores
	Presión del único cliente
	Riesgo cambiario
	Cambios en la normatividad

Fuente: Equipo de trabajo

Se presenta la Tabla 17 Objetivos estratégicos en la relación con los interesados de acuerdo con los motores de cambio.

Tabla 17 Objetivos estratégicos en la relación con los interesados

Objetivos estratégicos de relación con interesados	
1	Obtener el incremento esperado en las ventas para los municipios de Sopó, Tocancipá y Chía
2	Satisfacer las expectativas de nuestros clientes con productos elaborados de forma responsable
3	Asegurar el cumplimiento de la normatividad vigente dentro de los municipios objetivo del proyecto
4	Detectar y aprovechar las oportunidades que presenten en nuevos municipios para incursionar en sus mercados
5	Minimizar los impactos sociales negativos del desarrollo del proyecto

Fuente: Equipo de trabajo

A continuación, se presenta la Tabla 18 Pruebas de relevancia y fuentes de información.

Tabla 18 Pruebas de relevancia y fuentes de información

Prueba de relevancia	Fuente de información
A. Cumplimiento de las metas	Asociado a la visión de la compañía
B. Dificultades asociadas a la incursión en nuevos mercados	Asociado a la revisión de avance de implementación del proyecto
C. Apropiación del plan por parte de los empleados	Encuestas de satisfacción, grupos de trabajo
D. Infraestructura de producción	Desarrollo del proceso de producción
E. Relaciones comerciales	Datos estadísticos de ventas

Fuente: Equipo de trabajo

A continuación, se presenta la Tabla 19 Pruebas de relevancia y temas identificados

Tabla 19 Pruebas de relevancia y temas identificados

Prueba de relevancia	Tema identificado
A. Cumplimiento de las metas	1. Seguimiento al avance de la ejecución del proyecto
B. Dificultades asociadas a la incursión en nuevos mercados	2. Aprovechamiento de oportunidades de ingreso a nuevos mercados
	3. Mejoramiento del portafolio de productos
C. Apropiación del plan por parte de los empleados	4. Capacitaciones
	5. Dinámicas de apropiación
D. Infraestructura de producción	6. Optimización de la producción
E. Relaciones comerciales	7. Seguimiento a clientes y proveedores

Fuente: Equipo de trabajo

Luego se presenta la Tabla 20 Definición del nivel de madurez de los temas

Tabla 20 Definición del nivel de madurez de los temas

Definición del nivel de madurez de los temas	
Latente	Poca evidencia concreta o científica
Emergente	Ya hay investigaciones del tema, pero aún no hay consenso en relación con las conclusiones
En consolidación	Evidencia fuerte
Institucionalizado	Menor énfasis en la evidencia, el tema ya es aceptado

Fuente: Thomas Krick, Maya Forstater, Philip Monaghan, Maria Sillanpää, De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders

A continuación se presenta la Tabla 21 Madurez de los temas de la Galletería y Bizcochería Budapest

Tabla 21 Madurez de los temas de la Galletería y Bizcochería Budapest

Madurez de los temas de la Galletería y Bizcochería Budapest	
Latente	4. Capacitaciones
Emergente	2. Aprovechamiento de oportunidades de ingreso a nuevos mercados
	3. Mejoramiento del portafolio de productos
	5. Dinámicas de apropiación
	7. Seguimiento a clientes y proveedores
En consolidación	1. Seguimiento al avance de la ejecución del proyecto
	6. Optimización de la producción
Institucionalizado	Este criterio no se va a calificar porque no hay ningún tema en este nivel de madurez

Fuente: Equipo de trabajo

A continuación, se presenta la Tabla 22 Etapas de desarrollo de respuesta organizacional a un tema

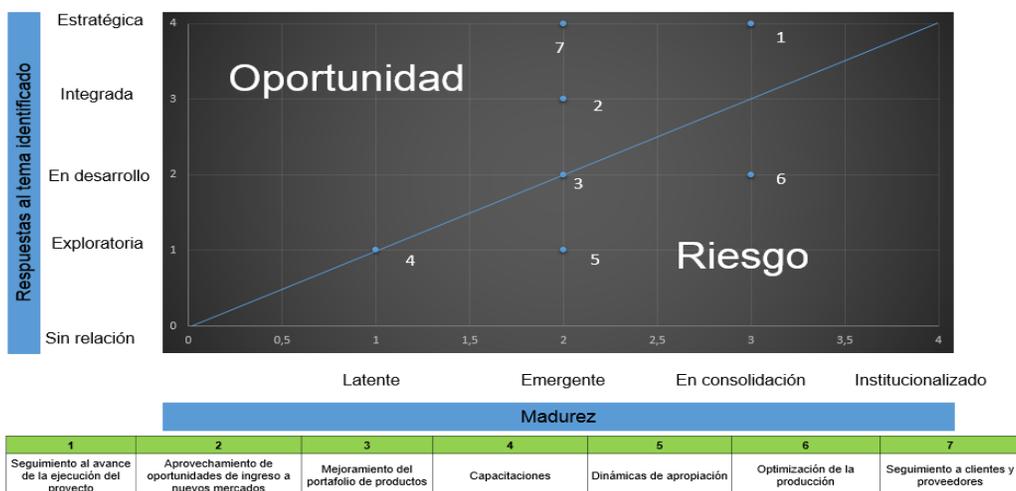
Tabla 22 Etapas de desarrollo de respuesta organizacional a un tema

Etapas de desarrollo de respuesta organizacional a un tema	
Sin relación	No hay relación con el tema
Exploratoria	Relación ad hoc con los <i>stakeholders</i> cuando se presentan oportunidades o desafíos: se trata de explorar y aprender sobre el tema; en general, depende del compromiso individual.
En desarrollo	Se establecen procesos de relación de buena calidad, con cierta atención al diseño y a las necesidades de los <i>stakeholders</i> , pero los sistemas de gestión son desparejos, el impacto de estas relaciones en los procesos operativos de decisión no resulta claro y no hay objetivos de desempeño definidos para el abordaje de este tema.
Integrada	Los procesos participativos de alta calidad alimentan el proceso operativo de toma de decisiones y están integrados a los sistemas básicos de gestión. Las relaciones se sistematizan para asegurar un tratamiento adecuado del tema.
Estratégica	Las relaciones de alta calidad forman parte de los procesos de gestión y gobierno y se vinculan a la estrategia de negocio. Los temas se tratan en profundidad, a menudo con el objetivo de lograr cambios sistémicos a nivel global y local.

(Thomas Krick, 2005)

Luego se desarrolla la Tabla 23 Matriz de temas y respuestas, identificando cada tema y su situación de oportunidad o riesgo.

Tabla 23 Matriz de temas y respuestas



Fuente: Equipo de trabajo

Finalizando se desarrolla la Tabla 24 Análisis de la matriz de temas de respuestas

Tabla 24 Análisis de la matriz de temas de respuestas

Tema	Análisis
1. Seguimiento al avance de la ejecución del proyecto	El tema se ha tratado de forma correcta con los interesados, de tal forma que se ajusta con los requerimientos y permite una buena retroalimentación
2. Aprovechamiento de oportunidades de ingreso a nuevos mercados	El tema se ha tratado de forma correcta con los interesados, de tal forma que se ajusta con los requerimientos y permite una buena retroalimentación
3. Mejoramiento del portafolio de productos	El tema se ha tratado de forma correcta con los interesados, de tal forma que se ajusta con los requerimientos y permite una buena retroalimentación, se debe construir un plan de mejora dado a que se ubica en una frontera muy cercana al riesgo
4. Capacitaciones	El tema se ha tratado de forma correcta con los interesados, de tal forma que se ajusta con los requerimientos y permite una buena retroalimentación, se debe construir un plan de mejora dado a que se ubica en una frontera muy cercana al riesgo
5. Dinámicas de apropiación	La organización no ha tenido en cuenta a los interesados correspondientes de una manera acertada
6. Optimización de la producción	La organización no ha tenido en cuenta a los interesados correspondientes de una manera acertada
7. Seguimiento a clientes y proveedores	El tema se ha tratado de forma correcta con los interesados, de tal forma que se ajusta con los requerimientos y permite una buena retroalimentación, se debe construir un plan de mejora dado a que se ubica en una frontera muy cercana al riesgo

Fuente: Equipo de trabajo

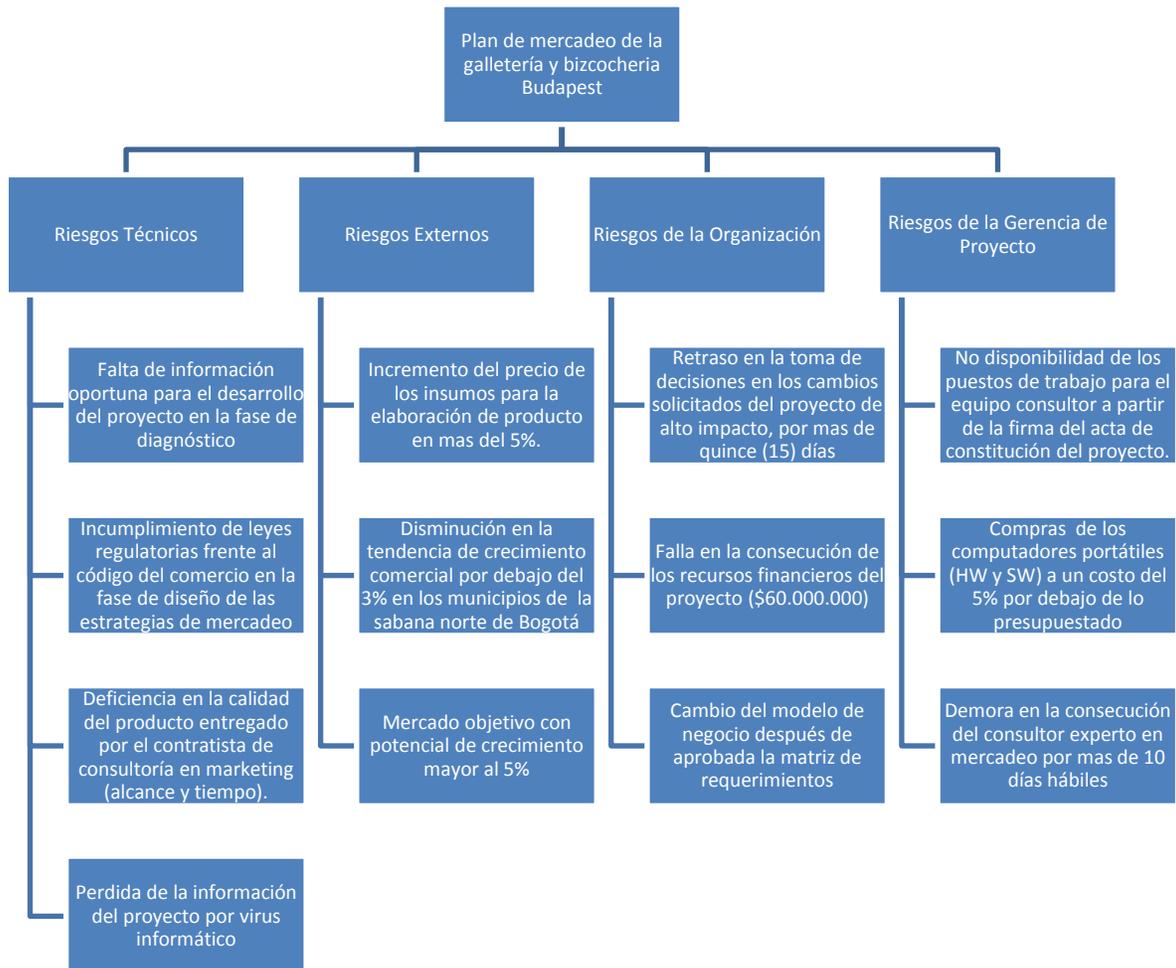
2.3.4 Riesgos

A continuación, se muestra la metodología y el análisis de los riesgos identificados para el proyecto.

2.3.4.1 Risk Breakdown Structure -RiBS-

De acuerdo con las categorías de riesgo definidas en el registro de riesgos se presenta la Ilustración 17 Estructura de desagregación de riesgos del proyecto.

Ilustración 17 Estructura de desagregación de riesgos del proyecto



2.3.4.2 Registro de riesgos

De acuerdo con el plan de gestión de riesgos a continuación se presenta la Tabla 25 Registro e identificación de riesgos para el proyecto.

Tabla 25 Registro e identificación de riesgos

REGISTRO E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS									
No.	PAQUETE DE TRABAJO	OPORTUNIDAD / AMENAZA	CAUSA	RIESGO	EFEECTO	CATEGORÍA	FUENTE	DISPARADOR	RESPONSABLE
1	Gerencia de proyectos	AMENAZA	El patrocinador del proyecto no asista a las reuniones	Retraso en la toma de decisiones en los cambios solicitados del proyecto de alto impacto, por más de quince (15) días	Demora de 15 días en la aprobación de las solicitudes de cambio	Organizacional	GP y Equipo	Falta de interés del patrocinador del proyecto, inasistencia a una reunión programada	GP
2	Planeación	AMENAZA	Capacidad de endeudamiento nula	Falla en la consecución de los recursos financieros del proyecto (\$60.000.000)	Retraso en el inicio del proyecto	Organizacional	GP y Equipo	Que el banco no apruebe el crédito después de 30 días	GP
3	Diagnóstico	AMENAZA	Falla en el levantamiento de información por parte de los consultores. Fallas en el archivo de la compañía	Falta de información oportuna para el desarrollo del proyecto en la fase de diagnóstico	Retraso en el inicio de la fase de diseño del plan de mercadeo	Técnico	GP y Equipo	Acervo de información incompleta o desactualizada	GP
4	Diseño	AMENAZA	El diseño del plan de mercadeo incumpla legislación de competencia desleal	Incumplimiento de leyes regulatorias frente al código del comercio en la fase de diseño de las estrategias de mercadeo	Multas y sanciones a nivel legal	Técnico	GP y Equipo	Desconocimiento de normas comerciales	GP
5	Diseño	AMENAZA	Disminución del turismo y asentamiento de personas en la sabana norte de Bogotá	Disminución en la tendencia de crecimiento comercial por debajo del 3% en los municipios de la sabana norte de Bogotá	Disminución de la proyección de las ventas	Externo	GP y Equipo	Desaceleración económica	GP
6	Gerencia de proyectos	AMENAZA	Falta de asignación de recursos por parte del patrocinador	No disponibilidad de los puestos de trabajo para el equipo consultor a partir de la firma del acta de constitución del proyecto.	Retraso en el cronograma del proyecto	Gerencia de Proyecto	GP y Equipo	Falta de espacio disponible en las instalaciones actuales	GP

REGISTRO E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS									
No.	PAQUETE DE TRABAJO	OPORTUNIDAD / AMENAZA	CAUSA	RIESGO	EFEECTO	CATEGORÍA	FUENTE	DISPARADOR	RESPONSABLE
7	Gerencia de proyectos	AMENAZA	Reingeniería de procesos, cambio del enfoque estratégico de la empresa.	Cambio del modelo de negocio después de aprobada la matriz de requerimientos	Disminución de la importancia del proyecto	Organización	GP y Equipo	Aumento en el costo de los insumos, pérdida súbita de competitividad.	GP
8	Diseño	AMENAZA	Devaluación del peso	Incremento del precio de los insumos para la elaboración de producto en más del 5%.	Cambio en los pronósticos de ventas y diseño de la estrategia de precio.	Externo	GP y Equipo	Aumento en el precio del dólar	GP
9	Diseño	AMENAZA	Proceso de selección del proveedor	Deficiencia en la calidad del producto entregado por el contratista de consultoría en <i>marketing</i> (alcance y tiempo).	Demora en el cronograma del proyecto	Técnico	GP y Equipo	Demora en la entrega del servicio	GP
10	Ejecución	OPORTUNIDAD	Eficiente proceso de compras, baja de precios, incremento de oferta	Compras de los computadores portátiles (HW y SW) a un costo del 5% por debajo de lo presupuestado	Disminución de los costos del proyecto	Gerencia del Proyecto	GP y Equipo	Caída del dólar, disminución del IPC	GP
11	Ejecución	OPORTUNIDAD	Identificación de nuevas oportunidades de mercado en el desarrollo del plan	Mercado objetivo con potencial de crecimiento mayor al 5%	Ampliación y desarrollo del nuevo portafolio de productos	Externo	GP y Equipo	Sugerencias y necesidades de productos identificadas en el levantamiento de la información del plan	GP
12	Ejecución	AMENAZA	Virus informático	Perdida de la información del proyecto por virus informático	Reprocesos, retraso en el cronograma del proyecto.	Técnico	GP y Equipo	Software antivirus desactualizado	GP
13	Diseño	AMENAZA	Los servicios solicitados presentan unos requisitos específicos a la línea de negocio	Demora en la consecución del consultor experto en mercadeo por más de 10 días hábiles	Retraso en la ejecución de proyecto	Gerencia del Proyecto	GP y Equipo	Propuestas fuera de términos solicitados	GP

Fuente: Trabajo del equipo

2.3.4.3 Matriz de registro de riesgos

Para el análisis de riesgos hemos definido escalas de medición de probabilidades e impactos de acuerdo con la Tabla 26 Criterios de calificación de probabilidad e impacto.

Tabla 26 Criterios de calificación de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD		IMPACTO	
Muy alta	0,9	Muy Alto	0,8
Alta	0,7	Alto	0,4
Moderada	0,5	Moderado	0,2
Baja	0,3	Bajo	0,1
Remota	0,1	Muy bajo	0,05

Fuente: Equipo de trabajo

2.3.4.4 Análisis cuantitativo y cualitativo

A continuación, se presenta la Tabla 27 análisis cualitativo de riesgos del proyecto.

Tabla 27 análisis cualitativo de riesgos del proyecto

No.	RIESGO	TIPO	RISK RATING			PUNTAJE DEL RIESGO	PRS	RISK RANKING
			PROBABILIDAD	TIEMPO	COSTO			
1	Retraso en la toma de decisiones en los cambios solicitados del proyecto de alto impacto, por más de quince (15) días	AMENAZA	0,5	0,8	0,8	0,40	0,4	1
6	No disponibilidad de los puestos de trabajo para el equipo consultor a partir de la firma del acta de constitución del proyecto.	AMENAZA	0,7	0,8	0,1	0,32	0,315	2
13	Demora en la consecución del consultor experto en mercadeo por más de 10 días hábiles	AMENAZA	0,5	0,8	0,4	0,30	0,3	3
11	Mercado objetivo con potencial de crecimiento mayor al 5%	OPORTUNIDAD	0,5	0,4	0,4	0,20	-0,2	4
3	Falta de información oportuna para el desarrollo del proyecto en la fase de diagnóstico	AMENAZA	0,3	0,8	0,4	0,18	0,18	5
9	Deficiencia en la calidad del producto entregado por el contratista de consultoría en <i>marketing</i> (alcance y tiempo).	AMENAZA	0,3	0,8	0,4	0,18	0,18	6
12	Perdida de la información del proyecto	AMENAZA	0,5	0,4	0,2	0,15	0,15	7
8	Incremento del precio de los insumos para la elaboración de producto en más de 5%.	AMENAZA	0,7	0,2	0,2	0,14	0,14	8
5	Disminución en la tendencia de crecimiento comercial por debajo del 3% en los municipios de la sabana norte de Bogotá	AMENAZA	0,3	0,4	0,4	0,12	0,12	9
10	Compras de los computadores portátiles (HW y SW) a un costo del 5% por debajo de lo presupuestado	OPORTUNIDAD	0,5	0,05	0,4	0,11	-0,1125	10
7	Cambio del modelo de negocio después de aprobada la matriz de requerimientos	AMENAZA	0,1	0,4	0,4	0,04	0	11

No.	RIESGO	TIPO	RISK RATING			PUNTAJE DEL	PRS	RISK RANKING
4	Incumplimiento de leyes regulatorias frente al código del comercio en la fase de diseño de las estrategias de mercadeo	AMENAZA	0,1	0,2	0,4	0,03	0	12
2	Falla en la consecución de los recursos financieros del proyecto (\$60.000.000)	AMENAZA	0,1	0,4	0,1	0,03	0	13

Fuente: Equipo de trabajo

El análisis cualitativo de los riesgos del proyecto se presenta a continuación en Tabla 28 Matriz de calificación de riesgos.

Tabla 28 Matriz de calificación de riesgos

PROBABILIDAD	Amenazas					Oportunidades				
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05 / Muy Bajo	0,1 / Bajo	0,2 / Moderado	0,4 / Alto	0,8 / Muy Alto	0,8 Muy Alto	0,4 / Alto	0,2 / Moderado	0,1 / Bajo	0,05 / Muy Bajo

Fuente: Project Management Institute, 2013

De acuerdo con el análisis los riesgos 1, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12 y 13, requieren tratamiento por tener una puntuación de riesgo superior 0,06, por lo cual pasan a la lista corta de riesgos y se les debe realizar el análisis cuantitativo.

La Tabla 29 Análisis cuantitativo de riesgos, muestra el análisis cuantitativo de los riesgos que de acuerdo con el análisis anterior requieren tratamiento y donde se estima el impacto en el tiempo y el costo que tendría la materialización del riesgo y el Valor Monetario Esperado – EMV con el cual se ha calculado la reserva de contingencia.

Tabla 29 Análisis cuantitativo de riesgos

ITEM	RIESGO	TIPO	PROBABILIDAD	IMPACTO		EMV		ESTRATEGIA	ACCIÓN DE RIESGO / TRATAMIENTO	PLAN DE CONTINGENCIA	DUEÑO DEL RIESGO
				TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO				
1	Retraso en la toma de decisiones en los cambios solicitados del proyecto de alto impacto, por más de quince (15) días	AMENAZA	50%	5	\$ 2.500.000	2,5	\$ 1.250.000	MITIGAR	Mantener informado del avance del proyecto para que no pierda interés. Capacitar al patrocinador en la importancia del plan de mercadeo	Informar al patrocinador el sobrecosto adicional que será facturado por el retraso.	GP
6	No disponibilidad de los puestos de trabajo para el equipo consultor a partir de la firma del acta de constitución del proyecto.	AMENAZA	70%	5	\$ 2.500.000	3,5	\$ 1.750.000	MITIGAR	Solicitar la asignación de los puestos de trabajo y sus especificaciones al patrocinador del proyecto, con anterioridad a la firma del acta de constitución del proyecto.	Trabajar temporalmente en modo teletrabajo, mientras se hace la asignación de los puestos de trabajo.	GP
13	Demora en la consecución del consultor experto en mercadeo por más de 10 días hábiles	AMENAZA	50%	20	\$ 5.000.000	10	\$ 2.500.000	MITIGAR	Realizar búsqueda del profesional a través de varias fuentes como: Relacionamiento, Empresas especializadas en mercadeo, el empleo.com y redes sociales como <i>LinkedIn</i> .	Contratar servicio de empresa cazatalentos	GP
11	Mercado objetivo con potencial de crecimiento mayor al 5%	OPORTUNIDAD	50%	0	\$ (2.500.000)	0	\$ (1.250.000)	EXPLOTAR	Monitorear indicadores económicos semanalmente para verificar comportamiento del mercado	Adecuar el diseño de las estrategias de mercadeo para una economía en crecimiento	GP
3	Falta de información oportuna para el desarrollo del proyecto en la fase de diagnóstico	AMENAZA	30%	5	\$ 2.500.000	1,5	\$ 750.000	MITIGAR	Al inicio de la fase entregar el listado de información requerida. Monitorear semanalmente el inventario de información entregada. Definir una fecha límite para la entrega de información.	Realizar el diseño de las estrategias basado en supuestos y la información disponible.	GP
9	Deficiencia en la calidad del producto entregado por el contratista de consultoría en <i>marketing</i> (alcance y tiempo).	AMENAZA	30%	10	\$ 2.000.000	3	\$ 600.000	MITIGAR	Hacer seguimiento semanal con el contratista para asegurar la calidad y entrega del resultado. Definir en el contrato cláusula de ANS por calidad del	Ejecutar la póliza del contrato.	GP

ITEM	RIESGO	TIPO	PROBABILIDAD	IMPACTO	EMV	ESTRATEGIA	ACCIÓN DE RIESGO /	PLAN DE	DUEÑO		
							producto y tiempo de entrega. Solicitar póliza de cumplimiento del contrato.				
12	Perdida de la información del proyecto	AMENAZA	50%	5	\$ 2.500.000	2,5	\$ 1.250.000	MITIGAR	Realizar copias de la información del proyecto (<i>Backups</i>) de los portátiles de los integrantes del equipo de proyecto una vez a la semana en disco duro extraíble y en la nube con custodia del Gerente de Proyecto. Instalación y actualización de software antivirus en los equipos portátiles.	Restauración del último <i>backup</i> realizado. Reconstrucción de información perdida	GP
8	Incremento del precio de los insumos para la elaboración de producto en más de 5%.	AMENAZA	70%	3	\$ 2.000.000	2,1	\$ 1.400.000	ACEPTAR	Monitorear comportamiento de los precios de los insumos con una periodicidad semanal.	Adecuar el diseño de las estrategias de mercadeo para un escenario de precios altos de los insumos.	GP
5	Disminución en la tendencia de crecimiento comercial por debajo del 3% en los municipios de la Sabana norte de Bogotá	AMENAZA	30%	3	\$ 450.000	0,9	\$ 135.000	ACEPTAR	Monitorear indicadores económicos semanalmente para verificar comportamiento del mercado	Adecuar el diseño de las estrategias de mercadeo para una economía en desaceleración.	GP
10	Compras de los computadores portátiles (HW y SW) a un costo del 5% por debajo de lo presupuestado	OPORTUNIDAD	50%	0	\$ (1.900.000)	0	\$ (950.000)	EXPLOTAR	Cotizar en 5 sitios diferentes los computadores portátiles.	Mejorar las especificaciones técnicas de los equipos de acuerdo con las inicialmente establecidas en el presupuesto.	GP
Totales				56	\$ 15'050.000	26	\$ 7'435.000				

Fuente: Equipo de trabajo

De acuerdo con la Tabla 29 Análisis cuantitativo de riesgos , se define la Tabla 30 Escenarios de variación en tiempo y costo

Tabla 30 Escenarios de variación en tiempo y costo

ESCENARIOS	TIEMPO	COSTO
MEJOR	95	\$ 55.600.000
PEOR	151	\$ 75.050.000
EMV – Valor Monetario Esperado	121	\$ 67.435.000
PATROCINADOR	95	\$ 60.000.000

Fuente: Equipo de trabajo

De acuerdo con lo anterior se define que la reserva de contingencia de acuerdo con el Valor Monetario Esperado es de \$ 7'435.000, a continuación, la Tabla 31 Presupuesto del proyecto.

Tabla 31 Presupuesto del proyecto

PRESUPUESTO DEL PROYECTO PLAN DE MERCADEO GALLETERÍA Y BIZCOCHERÍA BUDAPEST			
GERENCIA DE PROYECTO	\$39.504.500	\$60.000.000	LINEA BASE DE COSTO
DIAGNÓSTICO	\$8.358.000		
DISEÑO	\$6.537.500		
RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	\$5.600.000		
RESERVA DE CONTINGENCIA	\$7.435.000	\$7.435.000	
RESERVA DE GESTIÓN	\$13.487.000	20 % PROYECTO	
TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	\$80.922.000		

Fuente: Equipo de trabajo

2.3.5 Sostenibilidad

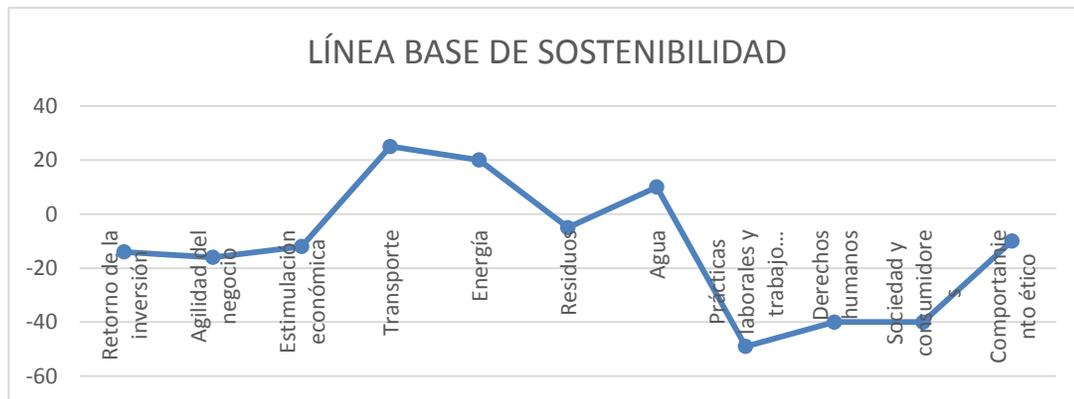
Mediante esta metodología evaluamos en conjunto la responsabilidad social, la viabilidad económica y la favorabilidad ambiental del proyecto.

Para realizar este análisis se toma como referencia el modelo de matriz P5, y se asigna una valoración de acuerdo al grado de impacto negativo o positivo que presente cada elemento en la ejecución del proyecto en sus diferentes fases, de esta forma podemos generar la línea base de sostenibilidad e identificar de manera anticipada los aspectos a trabajar para mejorar el desempeño en sostenibilidad del proyecto.

2.3.5.1 Línea base de sostenibilidad:

A continuación, se presenta la Ilustración 18 Línea base de sostenibilidad, donde se puede apreciar el comportamiento de las diferentes categorías de sostenibilidad, observamos que las categorías que generan mayor impacto negativo son las relacionadas con el medio ambiente, al contrario las categorías de social y económica en su orden son las que mayor impacto positivo generan, consolidando los resultados el proyecto genera un impacto positivo.

Ilustración 18 Línea base de sostenibilidad

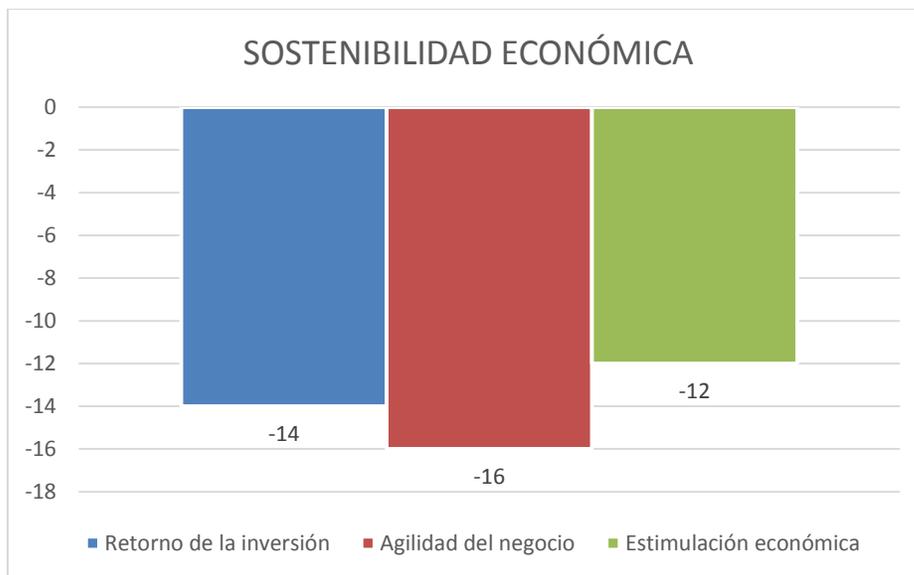


Fuente: Equipo de trabajo

2.3.5.2 Sostenibilidad económica:

En la Ilustración 19 Sostenibilidad económica, podemos analizar que las tres sub categorías retorno de la inversión, agilidad del negocio y estimulación económica, se encuentran generando un impacto positivo en la ejecución del proyecto.

Ilustración 19 Sostenibilidad económica



Fuente: Equipo de trabajo

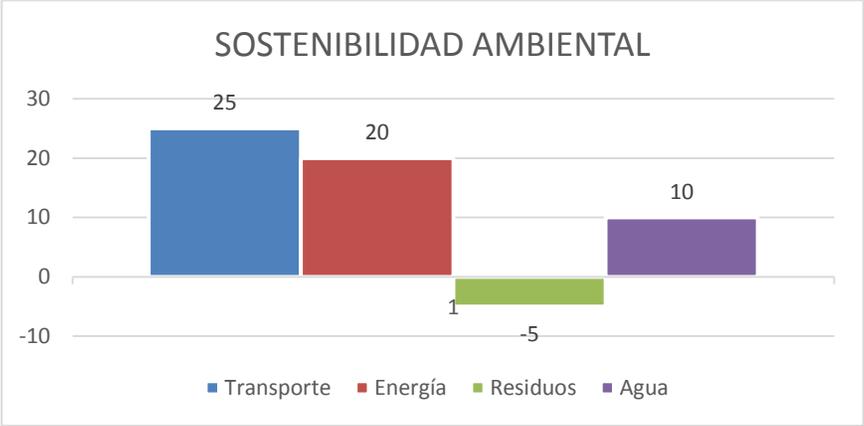
2.3.5.3 Sostenibilidad ambiental:

Consolidando los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz P5, encontramos que el proyecto por tratarse de un servicio tiene un consumo de recursos que, aunque sea en cantidades mínimas, no es posible revertir en la ejecución del proyecto, lo cual se traduce en un impacto negativo para el medio ambiente por el consumo de recursos, el vertimiento de residuos y la consiguiente generación de CO₂ a la atmosfera.

Para minimizar estos impactos se plantean varias estrategias entre las cuales están la optimización del uso del vehículo para el transporte de los consultores, la utilización de tecnologías para la realización de reuniones virtuales disminuyendo así los desplazamientos, así como también la implementación de políticas de reciclaje de los

elementos que puedan ser sometidos a este proceso y por último la utilización de papel de oficina que provenga de fuentes reciclables y por lo tanto beneficioso para el medio ambiente, a continuación en la Ilustración 20 Sostenibilidad ambiental, podemos apreciar el comportamiento de las variables.

Ilustración 20 Sostenibilidad ambiental

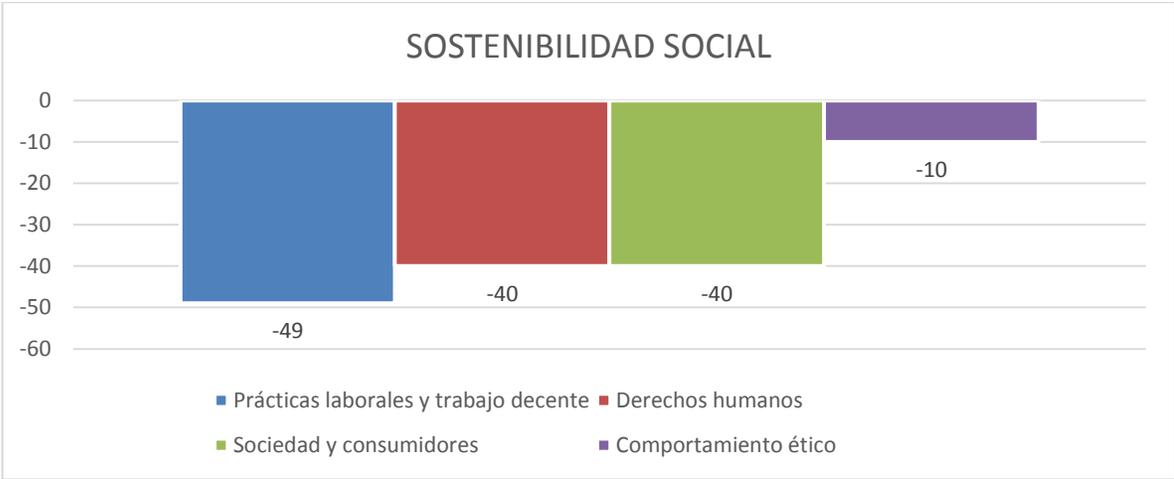


Fuente: Equipo de trabajo

2.3.5.4 Sostenibilidad social:

En cuanto a la sostenibilidad social podemos analizar que las cuatro sub categorías, prácticas laborales y trabajo decente, derechos humanos, sociedad y consumidores y comportamiento ético, se encuentran generando un impacto positivo en la ejecución del proyecto, se pueden apreciar los resultados en la Ilustración 21 Sostenibilidad social

Ilustración 21 Sostenibilidad social



Fuente: Equipo de trabajo

A continuación, en la Tabla 32 Matriz P5, presentamos la correspondiente al proyecto "Plan de Mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest"

Tabla 32 Matriz P5

Integradores del PS		Indicadores	Categorías de sostenibilidad	Sub Categorías	Elementos	Diagnóstico	Justificación	Diseño	Justificación	Desarrollo	Justificación	Pruebas	Justificación	Cierre	Justificación	Total	Acciones de mejora/respuesta		
Producto	Objetivos y metas	Vida útil del producto	Sostenibilidad económica	Retorno de la inversión	Beneficios financieros directos	0	En esta fase no se generan beneficios financieros directos	0	En esta fase no se generan beneficios financieros directos	-1	En esta fase se comienzan a observar beneficios financieros directos	-2	En esta fase mediante las pruebas es posible inferir los beneficios financieros directos	-3	En esta fase la organización está preparada para percibir los beneficios financieros directos	-6	Establecer indicador de ROI del proyecto		
		Madurez del proceso			Valor presente neto	0	En esta fase la inversión es mínima frente al retorno esperado al finalizar el proyecto	-1	En esta fase la inversión es baja frente al retorno esperado al finalizar el proyecto	-2	En esta fase la inversión es alta frente al retorno esperado al finalizar el proyecto	-2	En esta fase la inversión es media frente al retorno esperado al finalizar el proyecto	-2	En esta fase la inversión es alta frente al retorno esperado al finalizar el proyecto	-3	En esta fase la inversión es baja frente al retorno esperado al finalizar el proyecto	-8	Establecer indicador de VPN del proyecto
Proceso	Impactos	Eficiencia y estabilidad del proceso		Agilidad del negocio	Flexibilidad/Opción en el proyecto	-3	En esta fase la capacidad de ajuste de los requisitos para lograr sostenibilidad social y ambientales son altamente flexibles	-2	En esta fase la capacidad de ajuste de los requisitos para lograr sostenibilidad social y ambientales son medianamente flexibles	-2	En esta fase la capacidad de ajuste de los requisitos para lograr sostenibilidad social y ambientales es bajamente flexibles	-1	En esta fase la capacidad de ajuste de los requisitos para lograr sostenibilidad social y ambientales es mínima	0	En esta fase la capacidad de ajuste de los requisitos para lograr sostenibilidad social y ambientales es nula	-8	Definir indicadores de impacto ambiental y de sostenibilidad		
					Flexibilidad creciente del negocio	0	En esta fase el grado de flexibilidad que la organización obtiene como resultado del proyecto no se percibe	-1	En esta fase el grado de flexibilidad que la organización obtiene como resultado del proyecto se percibe parcialmente	-2	En esta fase el grado de flexibilidad que la organización obtiene como resultado del proyecto son altamente percibidos	-2	En esta fase el grado de flexibilidad que la organización obtiene como resultado del proyecto son altamente percibidos	-3	En esta fase el grado de flexibilidad que la organización obtiene como resultado del proyecto son altamente percibidos	-3	En esta fase el grado de flexibilidad que la organización obtiene como resultado del proyecto son altamente percibidos	-8	Definir indicador de flexibilidad en cantidad de clientes y canales de distribución del producto
Estimulación económica	Impacto local económico	0		En esta fase el impacto de la economía local no se percibe aún	0	En esta fase el impacto de la economía local como resultado del proyecto apenas es proyectado.	-1	En esta fase el impacto de la economía local no es comprendido por el equipo de proyecto y el patrocinador.	-2	En esta fase el impacto de la economía local puede ser estimado	-3	En esta fase el impacto de la economía local es establecido	-4	En esta fase el impacto de la economía local es establecido	-4	En esta fase el impacto de la economía local es establecido	-4	Establecer medición de impacto social en la generación de empleo	
	Beneficios indirectos	0		En esta fase los beneficios financieros indirectos a la economía son no percibidos	0	En esta fase los beneficios financieros indirectos a la economía son proyectados	-1	En esta fase los beneficios financieros indirectos a la economía son comprendidos por el equipo de proyecto y el patrocinador.	-2	En esta fase los beneficios financieros indirectos a la economía son estimados	-3	En esta fase los beneficios financieros indirectos a la economía son establecidos	-4	En esta fase los beneficios financieros indirectos a la economía son establecidos	-4	En esta fase los beneficios financieros indirectos a la economía son establecidos	-4	Establecer medición de impactos en generación de empleo indirecto y número de dependientes de empleados directos.	
Sostenibilidad ambiental	Transporte	Innovadores locales		0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto
		Comunicación digital		2	Para el desarrollo de esta fase se utilizarán comunicaciones vía internet, celular y teléfono fijo	2	Para el desarrollo de esta fase se utilizarán comunicaciones vía internet, celular y teléfono fijo	2	Para el desarrollo de esta fase se utilizarán comunicaciones vía internet, celular y teléfono fijo	2	Para el desarrollo de esta fase se utilizarán comunicaciones vía internet, celular y teléfono fijo	2	Para el desarrollo de esta fase se utilizarán comunicaciones vía internet, celular y teléfono fijo	2	Para el desarrollo de esta fase se utilizarán comunicaciones vía internet, celular y teléfono fijo	2	Para el desarrollo de esta fase se utilizarán comunicaciones vía internet, celular y teléfono fijo	10	Dadas las condiciones del proyecto esta es la mejor opción de comunicaciones
	Viajes	0		No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	0	No se aplica este recurso durante esta fase del proyecto	
	Transporte	3		Se requiere desplazar al equipo consultor a la zona de influencia del a empresa	3	Se requiere desplazar al equipo consultor a la zona de influencia del a empresa	3	Se requiere desplazar al equipo consultor a la zona de influencia del a empresa	3	Se requiere desplazar al equipo consultor a la zona de influencia del a empresa	3	Se requiere desplazar al equipo consultor a la zona de influencia del a empresa	3	Se requiere desplazar al equipo consultor a la zona de influencia del a empresa	3	Se requiere desplazar al equipo consultor a la zona de influencia del a empresa	15	Se considera viajar en un solo vehículo para optimizar su uso	
	Energía	Energía usada	1	Los equipos utilizados poseen tecnología de bajo consumo	1	Los equipos utilizados poseen tecnología de bajo consumo	1	Los equipos utilizados poseen tecnología de bajo consumo	1	Los equipos utilizados poseen tecnología de bajo consumo	1	Los equipos utilizados poseen tecnología de bajo consumo	1	Los equipos utilizados poseen tecnología de bajo consumo	1	Los equipos utilizados poseen tecnología de bajo consumo	5	Se dispone solo utilizar equipos de última generación	
		Emissiones/CO2 por la energía usada	1	Las emisiones de CO2 por concepto de energía no es representativa	1	Las emisiones de CO2 por concepto de energía no es representativa	1	Las emisiones de CO2 por concepto de energía no es representativa	1	Las emisiones de CO2 por concepto de energía no es representativa	1	Las emisiones de CO2 por concepto de energía no es representativa	1	Las emisiones de CO2 por concepto de energía no es representativa	1	Las emisiones de CO2 por concepto de energía no es representativa	5	Se dispone solo utilizar equipos de última generación	
	Retorno de energía limpia	2	En los procesos desarrollados no hay posibilidad de retornar energía limpia	2	En los procesos desarrollados no hay posibilidad de retornar energía limpia	2	En los procesos desarrollados no hay posibilidad de retornar energía limpia	2	En los procesos desarrollados no hay posibilidad de retornar energía limpia	2	En los procesos desarrollados no hay posibilidad de retornar energía limpia	2	En los procesos desarrollados no hay posibilidad de retornar energía limpia	2	En los procesos desarrollados no hay posibilidad de retornar energía limpia	10	Analizar procesos para identificar oportunidades de retornar energía limpia		
	Residuos	Reciclaje	-2	En esta fase no se utilizan elementos reciclables	-2	En esta fase no se utilizan elementos reciclables	-2	En esta fase no se utilizan elementos reciclables	-2	En esta fase no se utilizan elementos reciclables	-2	En esta fase no se utilizan elementos reciclables	-2	En esta fase no se utilizan elementos reciclables	-2	En esta fase no se utilizan elementos reciclables	-10	En el proyecto no se utilizan elementos reciclables	
		Disposición final	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	
		Reusabilidad	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	
Energía incorporada		0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica		
Residuos	1	Los residuos son mínimos	1	Los residuos son mínimos	1	Los residuos son mínimos	1	Los residuos son mínimos	1	Los residuos son mínimos	1	Los residuos son mínimos	1	Los residuos son mínimos	5	Se tiene por política residuos mínimos			
Agua	Calidad del agua	1	En esta fase se presentan mínimos vertimientos de aguas resultantes del proceso al ambiente	1	En esta fase se presentan mínimos vertimientos de aguas resultantes del proceso al ambiente	1	En esta fase se presentan mínimos vertimientos de aguas resultantes del proceso al ambiente	1	En esta fase se presentan mínimos vertimientos de aguas resultantes del proceso al ambiente	1	En esta fase se presentan mínimos vertimientos de aguas resultantes del proceso al ambiente	1	En esta fase se presentan mínimos vertimientos de aguas resultantes del proceso al ambiente	1	En esta fase se presentan mínimos vertimientos de aguas resultantes del proceso al ambiente	5	En la implementación del proyecto		
	Consumo del agua	1	Se utiliza solamente el agua para los consultores en mínima cantidad	1	Se utiliza solamente el agua para los consultores en mínima cantidad	1	Se utiliza solamente el agua para los consultores en mínima cantidad	1	Se utiliza solamente el agua para los consultores en mínima cantidad	1	Se utiliza solamente el agua para los consultores en mínima cantidad	1	Se utiliza solamente el agua para los consultores en mínima cantidad	1	Se utiliza solamente el agua para los consultores en mínima cantidad	5	Se utiliza solamente el agua para los consultores en mínima cantidad		
Sostenibilidad social	Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo	-3	Se emplearán 3 consultores para el desarrollo de esta fase del proyecto	-3	Se emplearán 3 consultores para el desarrollo de esta fase del proyecto	-3	Se emplearán 3 consultores para el desarrollo de esta fase del proyecto	-3	Se emplearán 3 consultores para el desarrollo de esta fase del proyecto	-3	Se emplearán 3 consultores para el desarrollo de esta fase del proyecto	-3	Se emplearán 3 consultores para el desarrollo de esta fase del proyecto	-14	Para mantener el empleo se debe promover el apoyo en la implementación del proyecto			
		Relaciones laborales	-2	Las relaciones entre la organización y los consultores se desarrollan de manera amigable y dispuesta	-2	Las relaciones entre la organización y los consultores se desarrollan de manera amigable y dispuesta	-2	Las relaciones entre la organización y los consultores se desarrollan de manera amigable y dispuesta	-2	Las relaciones entre la organización y los consultores se desarrollan de manera amigable y dispuesta	-2	Las relaciones entre la organización y los consultores se desarrollan de manera amigable y dispuesta	-2	Las relaciones entre la organización y los consultores se desarrollan de manera amigable y dispuesta	-10	mantener un consultor en la planta de la organización			
		Salud y seguridad	-3	Se garantiza un área de trabajo limpia y cumplimiento de todas las condiciones de seguridad en el desarrollo del proyecto	-3	Se garantiza un área de trabajo limpia y cumplimiento de todas las condiciones de seguridad en el desarrollo del proyecto	-3	Se garantiza un área de trabajo limpia y cumplimiento de todas las condiciones de seguridad en el desarrollo del proyecto	-3	Se garantiza un área de trabajo limpia y cumplimiento de todas las condiciones de seguridad en el desarrollo del proyecto	-3	Se garantiza un área de trabajo limpia y cumplimiento de todas las condiciones de seguridad en el desarrollo del proyecto	-3	Se garantiza un área de trabajo limpia y cumplimiento de todas las condiciones de seguridad en el desarrollo del proyecto	-15	Se garantiza un área de trabajo limpia y cumplimiento de todas las condiciones de seguridad en el desarrollo del proyecto			
		Educación y capacitación	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	
		Aprendizaje organizacional	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	
	Derechos humanos	Diversidad e igualdad de oportunidades	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-10	Revisión profunda de conocimientos y habilidades	
		No discriminación	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-2	Hay igualdad de oportunidades de acuerdo con los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del proyecto	-10	Revisión profunda de conocimientos y habilidades	
		Libre asociación	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	
	Trabajo infantil	-3	En la revisión de requisitos para los aspirantes se solicita cedula de ciudadanía	-3	En la revisión de requisitos para los aspirantes se solicita cedula de ciudadanía	-3	En la revisión de requisitos para los aspirantes se solicita cedula de ciudadanía	-3	En la revisión de requisitos para los aspirantes se solicita cedula de ciudadanía	-3	En la revisión de requisitos para los aspirantes se solicita cedula de ciudadanía	-3	En la revisión de requisitos para los aspirantes se solicita cedula de ciudadanía	-3	En la revisión de requisitos para los aspirantes se solicita cedula de ciudadanía	-15	En la revisión de requisitos para los aspirantes se solicita cedula de ciudadanía		
	Trabajo forzoso y obligatorio	-3	Se garantizan cargas laborales adecuadas para los empleados del proyecto	-3	Se garantizan cargas laborales adecuadas para los empleados del proyecto	-3	Se garantizan cargas laborales adecuadas para los empleados del proyecto	-3	Se garantizan cargas laborales adecuadas para los empleados del proyecto	-3	Se garantizan cargas laborales adecuadas para los empleados del proyecto	-3	Se garantizan cargas laborales adecuadas para los empleados del proyecto	-3	Se garantizan cargas laborales adecuadas para los empleados del proyecto	-15	Se garantizan cargas laborales adecuadas para los empleados del proyecto		
Sociedad y consumidores	Apoyo de la comunidad	-1	La comunidad apoya el proyecto ya que este aumenta las oportunidades laborales	-1	La comunidad apoya el proyecto ya que este aumenta las oportunidades laborales	-1	La comunidad apoya el proyecto ya que este aumenta las oportunidades laborales	-1	La comunidad apoya el proyecto ya que este aumenta las oportunidades laborales	-1	La comunidad apoya el proyecto ya que este aumenta las oportunidades laborales	-1	La comunidad apoya el proyecto ya que este aumenta las oportunidades laborales	-1	La comunidad apoya el proyecto ya que este aumenta las oportunidades laborales	-5	Realizar actividades de difusión sobre el proyecto para que la comunidad conozca más acerca de el		
	Políticas públicas/ cumplimiento	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización		
	Salud y seguridad del consumidor	-2	El proyecto se encuentra explicado de manera clara para el entendimiento de nuestro cliente (Organización)	-2	El proyecto se encuentra explicado de manera clara para el entendimiento de nuestro cliente (Organización)	-2	El proyecto se encuentra explicado de manera clara para el entendimiento de nuestro cliente (Organización)	-2	El proyecto se encuentra explicado de manera clara para el entendimiento de nuestro cliente (Organización)	-2	El proyecto se encuentra explicado de manera clara para el entendimiento de nuestro cliente (Organización)	-2	El proyecto se encuentra explicado de manera clara para el entendimiento de nuestro cliente (Organización)	-2	El proyecto se encuentra explicado de manera clara para el entendimiento de nuestro cliente (Organización)	-10	Pruebas de difusión al cliente		
	Etiquetas de productos y servicios	-3	En la tabla de contenidos se explica claramente el producto	-3	En la tabla de contenidos se explica claramente el producto	-3	En la tabla de contenidos se explica claramente el producto	-3	En la tabla de contenidos se explica claramente el producto	-3	En la tabla de contenidos se explica claramente el producto	-3	En la tabla de contenidos se explica claramente el producto	-3	En la tabla de contenidos se explica claramente el producto	-15	En la tabla de contenidos se explica claramente el producto		
	Mercadeo y publicidad	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización	0	El desarrollo del proyecto no afecta las legislaciones y normas cumplidas previamente por la organización		
Privacidad del consumidor	-2	El manejo de la información será de doble vía con la organización	-2	El manejo de la información será de doble vía con la organización	-2	El manejo de la información será de doble vía con la organización	-2	El manejo de la información será de doble vía con la organización	-2	El manejo de la información será de doble vía con la organización	-2	El manejo de la información será de doble vía con la organización	-2	El manejo de la información será de doble vía con la organización	-10	Desarrollo de - Backus periódicos de información			
Comportamiento ético	Prácticas de inversión y abastecimiento	-2	Los recursos para el desarrollo del producto se basan en conocimientos y buenas practicas	-2	Los recursos para el desarrollo del producto se basan en conocimientos y buenas practicas	-2	Los recursos para el desarrollo del producto se basan en conocimientos y buenas practicas	-2	Los recursos para el desarrollo del producto se basan en conocimientos y buenas practicas	-2	Los recursos para el desarrollo del producto se basan en conocimientos y buenas practicas	-2	Los recursos para el desarrollo del producto se basan en conocimientos y buenas practicas	-2	Los recursos para el desarrollo del producto se basan en conocimientos y buenas practicas	-10	Revisión de nuevas prácticas con respecto al alcance del proyecto		
	Soborno y corrupción	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica		
	Comportamiento anti ético	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica		
TOTAL						-31		-32		-37		-39		-42		-131			

Valoración	
3	Impacto negativo alto
2	Impacto negativo medio
1	Impacto negativo bajo
0	No aplica o Neutral
-3	Impacto positivo alto
-2	Impacto positivo medio
-1	Impacto positivo bajo

Esta matriz está basada en el The GPM Global PS Standard for Sustainability in Project Management, ISBN978163178586. Green Project Management GPM® is a Licensed and Registered Trademark of GPM Global, Administered in the United States. PS is a registered © copyright in the United States and with the UK Copyright Service.

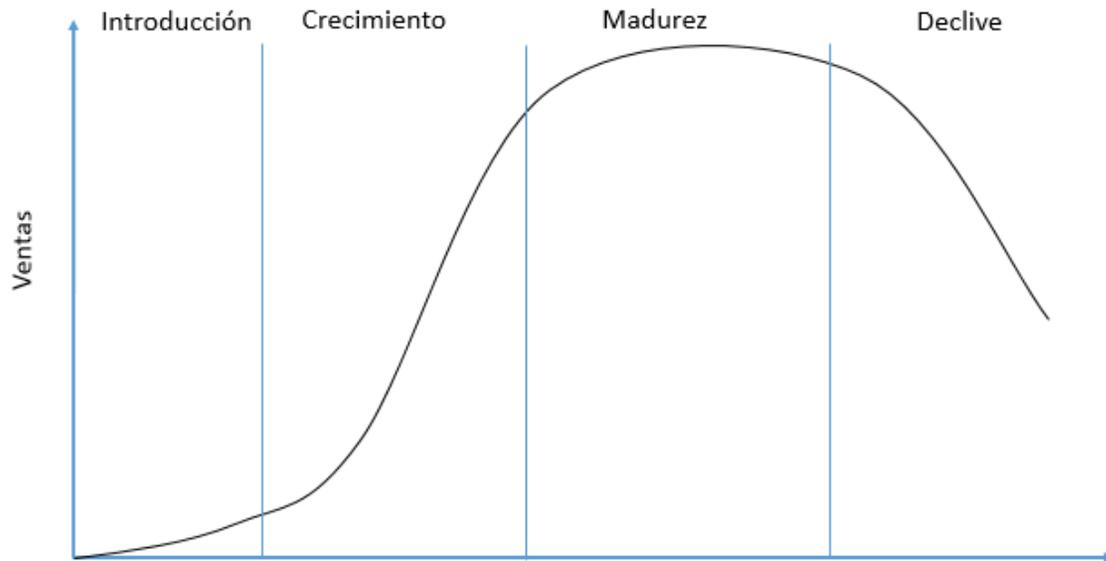
This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en_US.

Fuente: Equipo de trabajo

2.3.6 Ciclo de vida del producto

A continuación, se presenta la Ilustración 22 Ciclo de vida del producto para el plan de mercadeo de la Galletería y Bizcochería Budapest, teniendo en cuenta cada una de sus fases.

Ilustración 22 Ciclo de vida del producto



Fuente: Equipo de trabajo

2.3.6.1 Análisis de ciclo de vida del producto

Introducción

En la fase de introducción del producto se desarrollan estrategias de precios de acuerdo con las estrategias de valor agregado de la oferta, para nuestro caso tenemos que promover el desarrollo del plan a la Gerencia de la Galletería y Bizcochería por parte de la gerencia

Crecimiento

En la fase correspondiente las ventas aumentan ya que el producto se está consolidando en el mercado, para nuestro caso quiere decir que el plan ya fue contratado por el cliente y se están desarrollando las primeras fases del proyecto.

Madurez

En esta etapa se consolida el resultado, aunque las ventas disminuyen, para el plan de mercadeo se puede asociar con la etapa de implementación ya que se puede ver el resultado de la gestión realizada en las etapas de diagnóstico y diseño del plan.

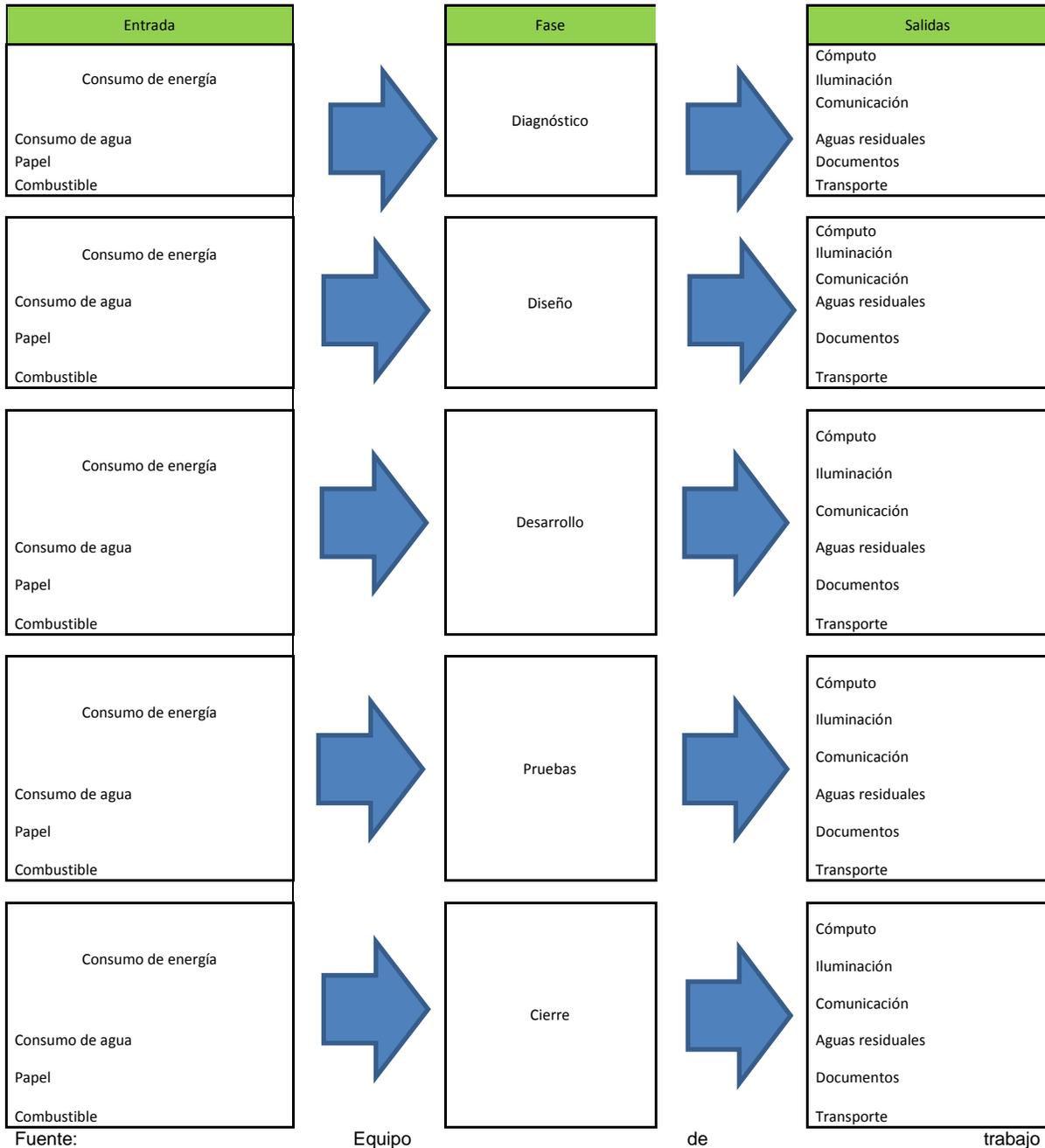
Declive

Disminución en la demanda, asociado con nuestro proyecto se da al momento del cierre del proyecto ya que se implementaron previamente estrategias que pierden vigencia con el tiempo y requieren ser analizadas, renovadas o replanteadas.

2.3.7 Definición y cálculo de eco indicadores

Para calcular la huella de carbono generada por el proyecto se procedió a identificar en cada fase del ciclo de vida del proyecto, los generadores de emisiones y se consolidó esta información en la Tabla 33 Cálculo de eco indicadores para su análisis y manejo.

Tabla 33 Cálculo de eco indicadores



Fuente:

Para el cálculo de la huella de carbono, se buscó (Cundinamarca, 2015) vincular los elementos que presentan mayor relevancia al momento de ejecutar las actividades del proyecto, no obstante se tienen elementos a los cuales se dificulta la asignación de valores debido en parte a la falta de información actualizada y confiable para nuestro medio Colombiano, a continuación se presenta la Tabla 34 Cálculo de huella de carbono para el proyecto.

Tabla 34 Cálculo de huella de carbono

Fase	Entrada	Equipo	Cantidad	Consumo c/u día	Unidad	Total consumo	Emisión kg de co2	Días	Total emisión kg de co2
DIAGNÓSTICO	Consumo de energía	Cómputo	3	0,154	kWh	0,462	0,573	9	5,16
		Iluminación	2	0,050	kWh	0,100	0,124	9	1,12
		Comunicación	2	0,055	kWh	0,110	0,136	9	1,23
	Consumo de agua	Por persona	3	0,108	m ³	0,324	1,944	9	17,5
	Aguas residuales	Por persona	3	0,108	m ³	0,324	0,269	9	2,42
	Papel	Resma	1	0,010	kg	0,010	0,018	9	0,16
	Transporte	Automóvil	1	3,000	gal	3,000	26,580	2	53,16
Total fase									80,74
DISEÑO	Consumo de energía	Cómputo	3	0,154	kWh	0,462	0,573	30	17,19
		Iluminación	2	0,050	kWh	0,100	0,124	30	3,72
		Comunicación	2	0,055	kWh	0,110	0,136	30	4,09
	Consumo de agua	Por persona	3	0,108	m ³	0,324	1,944	30	35,64
	Aguas residuales	Por persona	3	0,108	m ³	0,324	0,269	30	8,08
	Papel	Resma	1	0,010	kg	0,010	0,018	30	0,54
	Transporte	Automóvil	1	3,000	gal	3,000	26,580	4	106,32
Total fase									175,57
DESARROLLO	Consumo de energía	Cómputo	3	0,154	kWh	0,462	0,573	31,5	18,05
		Iluminación	2	0,050	kWh	0,100	0,124	31,5	3,91
		Comunicación	2	0,055	kWh	0,110	0,136	31,5	4,30
	Consumo de agua	Por persona	3	0,108	m ³	0,324	1,944	31,5	37,42
	Aguas residuales	Por persona	3	0,108	m ³	0,324	0,269	31,5	8,48
	Papel	Resma	1	0,010	kg	0,010	0,018	31,5	0,57
	Transporte	Automóvil	1	3,000	gal	3,000	26,580	4	106,32
Total fase									179,04
PRUEBAS	Consumo de energía	Cómputo	3	0,154	kWh	0,462	0,573	21	12,03
		Iluminación	2	0,050	kWh	0,100	0,124	21	2,60
		Comunicación	2	0,055	kWh	0,110	0,136	21	2,86
	Consumo de agua	Por persona	3	0,108	m ³	0,324	1,944	21	24,95
	Aguas residuales	Por persona	3	0,108	m ³	0,324	0,269	21	5,65
	Papel	Resma	1	0,010	kg	0,010	0,018	21	0,38
	Transporte	Automóvil	1	3,000	gal	3,000	26,580	3	79,74
Total fase									128,22
CIERRE	Consumo de energía	Cómputo	3	0,154	kWh	0,462	0,573	2	1,15
		Iluminación	2	0,050	kWh	0,100	0,124	2	0,25
		Comunicación	2	0,055	kWh	0,110	0,136	2	0,27
	Consumo de agua	Por persona	3	0,108	m ³	0,324	1,944	2	2,38
	Aguas residuales	Por persona	3	0,108	m ³	0,324	0,269	2	0,54
	Papel	Resma	1	0,010	kg	0,010	0,018	2	0,04
	Transporte	Automóvil	1	3,000	gal	3,000	26,580	1	26,58
Total fase									31,20
Total proyecto									594,76

Factores de emisión en kg de CO2	
Energía kWh	1,240
Agua m (3)	6
Agua residual m (3)	0,831
Papel kg	1,8
Gasolina galón	8,860

Fuente: (Cundinamarca, 2015)

A continuación, se presentan las metas sociales a ser alcanzadas con la ejecución del proyecto:

Por medio del desarrollo del proyecto se pueden alcanzar las siguientes metas sociales:

1. Generación de empleo directo e indirecto en el municipio de Sopó – Cundinamarca
2. Contribuir al desarrollo económico del municipio de Sopo mediante el crecimiento y reconocimiento de la empresa.
3. Contribuir en la dieta alimenticia de nuestros clientes finales mediante la satisfacción de sus requerimientos de producto, precio y entrega.

Plan Nacional de Desarrollo

A continuación, en la Tabla 35 Objetivos del plan nacional de desarrollo aplicables al proyecto se observa la contribución del proyecto al Plan Nacional de Desarrollo.

Tabla 35 Objetivos del plan nacional de desarrollo aplicables al proyecto

PILAR	OBJETIVO	META
III. Colombia equitativa y sin pobreza extrema	O4: Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones Diversificar y sofisticar las apuestas productivas de las regiones propendiendo por mayores niveles de inclusión productiva y social.	Tasa de Desempleo de 9,6 % a 8,0%
VI Movilidad social	O3. Generar alternativas para crear empleos de calidad y acceder al aseguramiento ante la falta de ingresos y los riesgos laborales. Incrementar las oportunidades de enganche laboral en empleos de calidad.	Tasa de desempleo de jóvenes (14 - 28 años) de 15,8% a 13,9% Tasa de desempleo femenino de 11,9% a 10,5%

Plan Regional de Desarrollo

El proyecto contribuye con los planes de desarrollo del municipio de Sopó – Cundinamarca en el objetivo de desarrollo 2.5 “Construcción de prosperidad económica y lucha contra la pobreza” de acuerdo con la Tabla 36 Objetivos y metas del plan regional de desarrollo aplicable al proyecto.

Tabla 36 Objetivos y metas del plan regional de desarrollo aplicable al proyecto

Objetivo	Meta
Generar vinculación constante al aparato productivo de las personas del municipio que estén en busca de trabajo	Aumentar mínimo 15% la proporción de personas empleadas de aquellas que radiquen Hoja de Vida
Impulsar la creación de microempresas y fortalecer las ya existentes, buscando apoyar las iniciativas de asociatividad, forjando un mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos del municipio de Sopó	Beneficiar apoyo financiero por parte de la administración municipal entre 5 y 8 proyectos por año.

Fuente: (Alcaldía municipal de Sopó, 2012)

2.4 Estudio Económico Financiero

A continuación, se presentan los documentos relacionados a estudio económico del Plan de mercadeo para la Galletería y Galletería Budapest.

2.4.1 EDT/WBS del proyecto; al quinto nivel de desagregación.

A continuación, la Tabla 37 EDT a quinto nivel del proyecto “Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest”

Tabla 37 EDT a quinto nivel

EDT	Nombre de tarea
1	PLAN DE MERCADEO GALLETERÍA Y BIZCOCHERÍA BUDAPEST
1.1	GERENCIA DE PROYECTO
1.1.1	INICIO
1.1.1.1	Acta de constitución del proyecto
1.1.1.1.1	Desarrollo del acta
1.1.1.1.2	Formalización del acta
1.1.1.1.3	E: Acta de inicio
1.1.1.2	Adquisición computadores
1.1.1.2.1	Compra de los computadores del equipo de proyecto
1.1.1.3	Análisis de los involucrados
1.1.1.3.1	Identificación de los interesados
1.1.1.3.2	E: Matriz de dependencia influencia
1.1.2	PLANEACIÓN
1.1.2.1	Desarrollo plan de alcance del proyecto
1.1.2.1.1	Planificación de la gestión de alcance
1.1.2.1.2	Recopilación de requisitos
1.1.2.1.3	Definición alcance
1.1.2.1.4	Creación de la EDT
1.1.2.1.5	E: Plan de alcance del proyecto
1.1.2.2	Desarrollo plan de tiempo del proyecto
1.1.2.2.1	Planeación de la gestión del cronograma
1.1.2.2.2	Definición de actividades
1.1.2.2.3	Secuenciación de actividades
1.1.2.2.4	Estimación de los recursos de las actividades
1.1.2.2.5	Estimación de la duración de las actividades
1.1.2.2.6	Desarrollo del cronograma
1.1.2.2.7	E: Plan de tiempo del proyecto

EDT	Nombre de tarea
1.1.2.3	Desarrollo plan de costo del proyecto
1.1.2.3.1	Planificación de la gestión de costos
1.1.2.3.2	Estimación de los costos
1.1.2.3.3	Determinación del presupuesto
1.1.2.3.4	E: Plan de costo del proyecto
1.1.2.4	Desarrollo plan de gestión de calidad
1.1.2.4.1	Planificación de la gestión de calidad
1.1.2.4.2	E: Plan de gestión de calidad
1.1.2.5	Desarrollo plan de gestión de RRHH
1.1.2.5.1	Planificación de la gestión de los recursos humanos
1.1.2.5.2	E: Plan de gestión de RRHH
1.1.2.6	Desarrollo plan de gestión de comunicaciones
1.1.2.6.1	Planificación de la gestión de las comunicaciones
1.1.2.6.2	E: Plan de gestión de comunicaciones
1.1.2.7	Desarrollo plan de gestión de riesgos
1.1.2.7.1	Planificación de la gestión de los riesgos
1.1.2.7.2	Identificación de los riesgos
1.1.2.7.3	Ejecución de análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos
1.1.2.7.4	Planificación de la respuesta a riesgos
1.1.2.7.5	E: Plan de gestión de riesgos
1.1.2.8	Desarrollo plan de gestión de adquisiciones
1.1.2.8.1	Planificación de la gestión de adquisiciones
1.1.2.8.2	E: Plan de gestión de adquisiciones
1.1.2.9	Desarrollo plan de gestión de involucrados
1.1.2.9.1	Planificación de la gestión de los interesados
1.1.2.9.2	E: Plan de gestión de involucrados
1.1.2.0	Desarrollo del plan de sostenibilidad del proyecto
1.1.2.0.1	Desarrollo del plan de sostenibilidad del proyecto
1.1.2.0.2	E: Plan de gestión de sostenibilidad
1.1.2.1	Desarrollo plan de dirección del proyecto
1.1.2.1.1	Desarrollo del plan para la dirección del proyecto
1.1.2.1.2	E: Plan de dirección del proyecto
1.1.3	EJECUCIÓN
1.1.3.1	Dirección y gestión
1.1.3.2	Ejecución del aseguramiento de calidad
1.1.3.3	Adquisición del equipo del proyecto
1.1.3.4	Desarrollo del equipo del proyecto
1.1.3.5	Dirección del equipo del proyecto
1.1.3.6	Gestión de las comunicaciones

EDT	Nombre de tarea
1.1.3.7	Ejecución de las adquisiciones
1.1.3.8	Gestión de la participación de los interesados
1.1.4	MONITOREO Y CONTROL
1.1.4.1	Reunión de monitoreo y control 1
1.1.4.2	E: Acta 1
1.1.4.3	Reunión de monitoreo y control 2
1.1.4.4	E: Acta 2
1.1.4.5	Reunión de monitoreo y control 3
1.1.4.6	E: Acta 3
1.1.4.7	Reunión de monitoreo y control 4
1.1.4.8	E: Acta 4
1.1.4.9	Reunión de monitoreo y control 5
1.1.4.0	E: Acta 5
1.1.4.1	Reunión de monitoreo y control 6
1.1.4.2	E: Acta 6
1.1.5	CIERRE
1.1.5.1	Cierre de las adquisiciones
1.1.5.2	Cierre del proyecto
1.1.5.3	E: Acta de cierre del proyecto
1.2	DIAGNÓSTICO
1.2.1	Contratación del consultor experto en mercadeo
1.2.2	Levantamiento de información del negocio
1.2.2.1	Entrevistas
1.2.2.1.1	Desarrollo entrevistas a empleados
1.2.2.1.2	Desarrollo entrevistas a gerente
1.2.2.2	Revisión documental
1.2.2.2.1	Revisión documentación del negocio
1.2.2.2.2	Análisis de estadísticas de ventas
1.2.2.2.3	Análisis de estadísticas de producción
1.2.2.2.4	Revisión permisos y licencias
1.2.3	Análisis del contexto interno
1.2.3.1	Análisis de direccionamiento estratégico
1.2.3.1.1	Análisis de misión
1.2.3.1.2	Análisis de visión
1.2.3.1.3	Análisis valores
1.2.3.1.4	Análisis objetivos
1.2.3.2	Análisis del enfoque de gestión
1.2.3.2.1	Estructura organizacional
1.2.3.2.1.1	Análisis de roles

EDT	Nombre de tarea
1.2.3.2.1.2	Análisis de responsabilidades
1.2.3.2.1.3	Análisis de autoridades
1.2.3.2.2	Análisis de los procesos
1.2.3.2.2.1	Análisis de procesos estratégicos
1.2.3.2.2.2	Análisis de procesos misionales
1.2.3.2.2.3	Análisis de procesos de apoyo
1.2.3.3	Análisis de medios de producción
1.2.3.3.1	Análisis de capacidad instalada
1.2.3.3.1.1	Análisis de planta
1.2.3.3.1.2	Análisis Infraestructura de producción
1.2.3.3.2	Análisis tecnología
1.2.3.4	Análisis de producto
1.2.3.4.1	Análisis de línea de producto
1.2.3.4.2	Análisis de insumos
1.2.3.4.3	Análisis del proceso de producción
1.2.4	Análisis del contexto externo
1.2.4.1	Análisis de proveedores
1.2.4.1.1	Análisis de insumos
1.2.4.1.2	Análisis servicios
1.2.4.2	Análisis de la competencia
1.2.4.2.1	Análisis de competidores directos
1.2.4.2.2	Análisis de competidores indirectos
1.2.4.3	Análisis de mercado
1.2.4.3.1	Análisis de segmentos del mercado
1.2.4.3.2	Análisis de nichos de mercado
1.2.4.3.3	Análisis de posicionamiento
1.2.4.4	Análisis del ambiente del cliente
1.2.4.4.1	Análisis de comportamiento del cliente
1.2.4.4.2	Análisis de rituales de consumo
1.2.5	Análisis DOFA
1.2.5.1	Análisis de debilidades
1.2.5.1.1	Análisis de producto
1.2.5.1.2	Análisis de precio
1.2.5.1.3	Análisis de plaza
1.2.5.1.4	Análisis de promoción
1.2.5.2	Análisis de fortalezas
1.2.5.2.1	Análisis de producto
1.2.5.2.2	Análisis de precio
1.2.5.2.3	Análisis de plaza

EDT	Nombre de tarea
1.2.5.2.4	Análisis de promoción
1.2.5.3	Análisis de oportunidades
1.2.5.3.1	Análisis de producto
1.2.5.3.2	Análisis de precio
1.2.5.3.3	Análisis de plaza
1.2.5.3.4	Análisis promoción
1.2.5.4	Análisis de amenazas
1.2.5.4.1	Análisis del producto
1.2.5.4.2	Análisis de precio
1.2.5.4.3	Análisis de plaza
1.2.5.4.4	Análisis de promoción
1.2.5.5	Cruce de información
1.2.5.6	Análisis de la matriz DOFA
1.2.5.6.1	Análisis de la situación actual
1.2.5.6.2	Documentación del análisis
1.2.6	Establecimiento de enfoque estratégico
1.2.6.1	Análisis de estrategias ofensivas
1.2.6.2	Análisis de estrategias defensivas
1.2.6.3	Análisis de estrategias de supervivencia
1.2.6.4	Análisis de estrategias de reordenamiento
1.2.6.5	Priorización de acciones estratégicas
1.2.7	Metas y objetivos de mercadeo
1.2.7.1	Metas de mercadeo
1.2.7.1.1	Definición de clientes objetivo
1.2.7.1.2	Definición de nicho de mercado
1.2.7.1.3	Definición de metas de ventas
1.2.7.2	Objetivos de mercadeo
1.2.7.2.1	Definición de objetivos generales
1.2.7.2.2	Definición de objetivos específicos
1.2.8	Documentación del informe de diagnóstico
1.2.9	Entrega del informe de diagnóstico
1.2.10	Revisión del informe por parte de Budapest
1.2.11	E: informe de diagnóstico
1.3	DISEÑO
1.3.1	Compra del estudio de mercado
1.3.2	Mercado objetivo primario
1.3.2.1	Estrategia de producto
1.3.2.1.1	Definición del diseño de producto
1.3.2.1.2	Definición del diseño de marca

EDT	Nombre de tarea
1.3.2.1.3	Definición del ciclo de vida del producto
1.3.2.1.4	Definición de parámetros de calidad
1.3.2.1.5	Definición de método de empaque /embalaje
1.3.2.1.6	Definición de parámetros de garantía
1.3.2.1.7	Definición de parámetros de servicio post venta
1.3.2.2	Estrategia de precio
1.3.2.2.1	Diseño de estrategia de penetración
1.3.2.2.2	Diseño de estrategia de descuentos
1.3.2.2.3	Diseño de estrategia de crédito
1.3.2.3	Estrategia de plaza
1.3.2.3.1	Canales
1.3.2.3.1.1	Diseño de estrategia de canales al por menor
1.3.2.3.1.2	Diseño de estrategia de canales al por mayor
1.3.2.3.1.3	Diseño de estrategia de internet
1.3.2.3.1.4	Diseño de estrategia de punto de venta
1.3.2.3.2	Definición de cobertura de la estrategia
1.3.2.3.3	Definición de ubicaciones
1.3.2.3.4	Definición de estrategia de almacenaje
1.3.2.3.5	Definición de medios de transporte
1.3.2.3.6	Definición de logística de distribución
1.3.2.4	Estrategia de promoción
1.3.2.4.1	Diseño de estrategia de publicidad
1.3.2.4.2	Diseño de parámetros de la fuerza de ventas
1.3.2.4.3	Establecimiento de política de muestras gratis
1.3.2.4.4	Definición estrategia de ofertas especiales
1.3.3	Mercado objetivo secundario
1.3.3.1	Estrategia de producto
1.3.3.1.1	Definición de diseño de producto
1.3.3.1.2	Definición de diseño de marca
1.3.3.1.3	Definición de ciclo de vida del producto
1.3.3.1.4	Definición de parámetros de calidad
1.3.3.1.5	Definición de método de empaque /embalaje
1.3.3.1.6	Definición de parámetros de garantía
1.3.3.1.7	Definición de parámetros de servicio post venta
1.3.3.2	Estrategia de precio
1.3.3.2.1	Diseño de estrategia de penetración
1.3.3.2.2	Diseño de estrategia de descuentos
1.3.3.2.3	Diseño de estrategia de crédito
1.3.3.3	Estrategia de plaza

EDT	Nombre de tarea
1.3.3.3.1	Canales
1.3.3.3.1.1	Diseño de estrategia de canales al por menor
1.3.3.3.1.2	Diseño de estrategia de canales al por mayor
1.3.3.3.1.3	Diseño de estrategia de internet
1.3.3.3.1.4	Diseño de estrategia de punto de venta
1.3.3.3.2	Definición de cobertura de la estrategia
1.3.3.3.3	Definición de ubicaciones
1.3.3.3.4	Definición de estrategia de almacenaje
1.3.3.3.5	Definición de medios de transporte
1.3.3.3.6	Definición de logística de distribución
1.3.3.4	Estrategia de promoción
1.3.3.4.1	Diseño de estrategia de publicidad
1.3.3.4.2	Diseño de parámetros de la fuerza de ventas
1.3.3.4.3	Establecimiento de política de muestras gratis
1.3.3.4.4	Definición de estrategia de ofertas especiales
1.3.4	Documentación del plan de mercadeo
1.3.5	E: Diseño del plan de mercadeo
1.4	RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO
1.4.1	Aspectos estructurales
1.4.1.1	Definición de presupuesto estimado
1.4.1.2	Definición mano de obra estimada
1.4.1.3	Definición de recursos de producción estimados
1.4.1.4	Definición de recursos tecnológicos estimados
1.4.2	Actividades tácticas de mercadeo
1.4.2.1	Definición de tácticas ofensivas
1.4.2.2	Definición de tácticas defensivas
1.4.2.3	Definición de tácticas de supervivencia
1.4.2.4	Definición de tácticas de reordenamiento
1.4.2.5	Definición tácticas de acciones estratégicas
1.4.3	Recomendaciones para la evaluación y control
1.4.3.1	Control de mercadeo formal
1.4.3.1.1	Definición de indicadores de desempeño
1.4.3.1.2	Definición de recomendaciones para la revisión gerencial
1.4.3.2	Control de mercadeo informal
1.4.3.2.1	Definición de indicadores de desempeño
1.4.3.2.2	Definición de recomendaciones en la revisión gerencial
1.4.3.3	Valoración financiera
1.4.3.3.1	Definición y análisis ROI
1.4.4	Documentación del informe de recomendaciones de implementación
1.4.5	E: Informe de recomendaciones de implementación del PM
1.5	RESERVA DE CONTINGENCIA

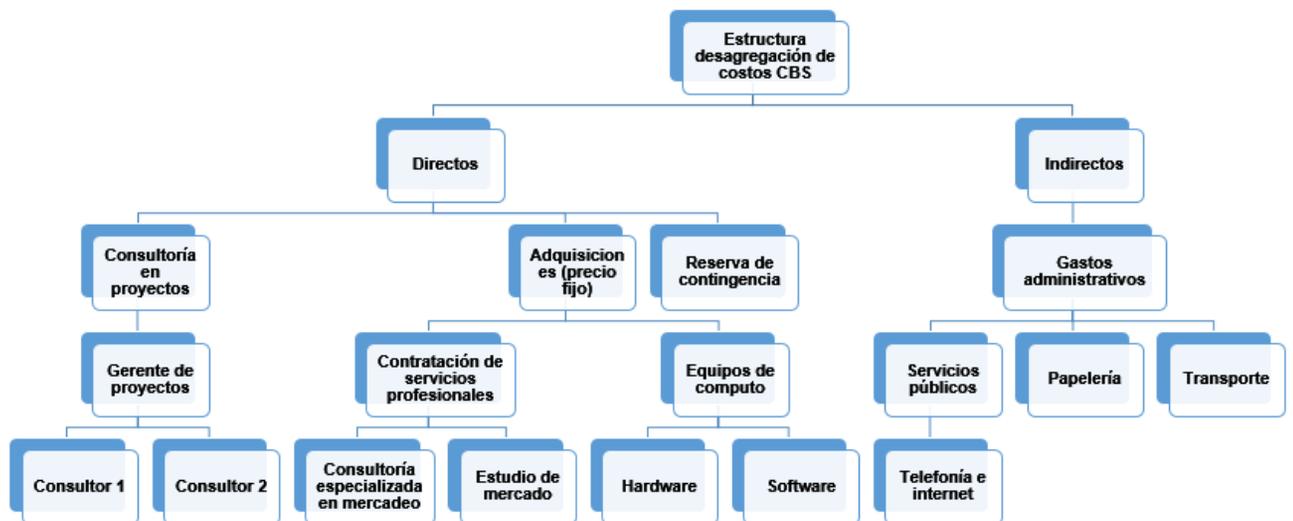
2.4.2 Definición nivel EDT/WBS que identifica la cuenta de control y la cuenta de planeación.

La cuenta de planeación y la cuenta de control del proyecto se encuentran en el tercer nivel de la EDT.

2.4.3 Cost Breakdown Structure -CBS-.

A continuación, en la Ilustración 23 Cost Breakdown Structure -CBS- se presenta la estructura de desagregación del costo para el proyecto.

Ilustración 23 Cost Breakdown Structure -CBS-.



Fuente: Desarrollo de los autores

2.4.4 Presupuesto del caso de negocio

Para el desarrollo del presupuesto del caso de negocio se calcularon ingresos, costos de nómina, materiales, gastos e impuestos.

2.4.4.1 Ingresos

A continuación se presenta la Tabla 38 Pronóstico de ingresos para cada uno de los tres años con la aplicación del plan de mercadeo:

Tabla 38 Pronóstico de ingresos

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	\$464.337.383	\$587.921.729	\$734.902.161
Incremento	15%	25%	25%

Fuente: Equipo de trabajo

2.4.4.2 Costos

A continuación se presenta Tabla 39 Pronóstico de costos para cada uno de los tres años con la aplicación del plan de mercadeo:

Tabla 39 Pronóstico de costos

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Costos	\$(171.420.139)	\$(214.275.173)	\$ (267.843.966)

Fuente: Equipo de trabajo

2.4.4.3 Mano de obra

Para el cálculo de la mano de obra, se procedió a liquidar la nómina de los cinco operarios que laboran en la operación con el salario mínimo del presente año y se realizó una estimación del 4% de incremento anual para pronosticar el valor de la mano de obra para los tres años posteriores, los cálculos relacionados se encuentran en la Tabla 40 Nómina.

Tabla 40 Nómina

Salario	\$	644.350	
Subsidio Transporte	\$	74.000	
Dotación promedio	\$	35.000	
Aportes	Base salario		\$ 644.350
Sena		2%	\$ 12.887
ICBF		3%	\$ 19.331
ARL		2,44%	\$ 15.722
Salud		8,50%	\$ 54.770
Pensión		12%	\$ 77.322
Vacaciones		4,17%	\$ 26.869
Base	Salario + trans		\$ 718.350
Prima		8,33%	\$ 59.839
Cesantía		8,33%	\$ 59.839
Interés cesantía		1%	\$ 7.184
Valor mes			\$ 1.087.111

Fuente: Equipo de trabajo

A continuación la Tabla 41 Pronóstico mano de obra a 3 años

Tabla 41 Pronóstico mano de obra

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Operario 1	\$ 13.567.150	\$ 14.109.836	\$ 14.674.230
Operario 2	\$ 13.567.150	\$ 14.109.836	\$ 14.674.230
Operario 3	\$ 13.567.150	\$ 14.109.836	\$ 14.674.230
Operario 4	\$ 13.567.150	\$ 14.109.836	\$ 14.674.230
Operario 5	\$ 13.567.150	\$ 14.109.836	\$ 14.674.230
TOTAL	\$ 67.835.751	\$ 70.549.181	\$ 73.371.148

Fuente: Equipo de trabajo

2.4.4.4 Materiales

A continuación se presenta la Tabla 42 Materiales incluyendo su costo para la promesa de aumento en las ventas del Proyecto.

Tabla 42 Materiales

Producto	Presentación	Año 1	Año 2	Año 3
Harina el Lobo	Bulto	\$41.934.739	\$52.418.424	\$65.523.029
Huevos	Canasta *30	\$31.050.000	\$38.812.500	\$48.515.625
Margarina la fina	Caja *15 kilos	\$77.045.400	\$96.306.750	\$120.383.438
Arequipe	Caneca *5kls	\$7.728.000	\$9.660.000	\$12.075.000
Crema de leche	Litro	\$13.662.000	\$17.077.500	\$21.346.875
TOTALES		\$171.420.139	\$214.275.174	\$267.843.966

Fuente: Equipo de trabajo

2.4.4.5 Gastos

A continuación en la Tabla 43 Gastos se presenta el pronóstico de gastos para cada uno de los tres años con la aplicación del plan de mercadeo:

Tabla 43 Gastos

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos	\$ (241.840.477)	\$ (281.419.372)	\$ (330.057.742)

Fuente: Equipo de trabajo

2.4.4.6 Impuestos

A continuación en la Tabla 44 Impuestos se presenta el pronóstico de impuestos a pagar para cada uno de los tres años con la aplicación del plan de mercadeo:

Tabla 44 Impuestos

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Renta	\$ (21.065.675)	\$ (33.859.010)	\$ (56.981.069)
Otros impuestos	\$ (4.039.964)	\$ (5.049.955)	\$ (6.312.443)
Total impuestos	\$ (25.105.639)	\$ (38.908.964)	\$ (63.293.512)

Fuente: Equipo de trabajo

En la Tabla 45 Impuesto de renta, se especifica el cálculo del impuesto de renta a pagar por cada periodo teniendo en cuenta que es una persona natural.

Tabla 45 Impuesto de renta

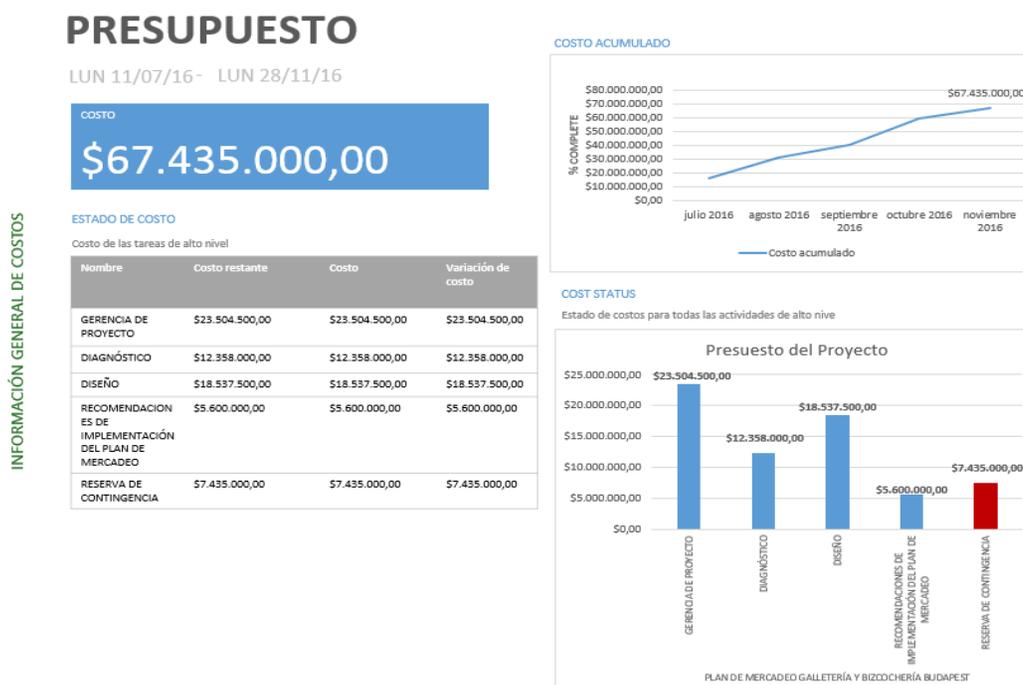
	Año 1	Año 2	Año 3
Calculo impuesto renta	\$ 111.593.268	\$ 152.956.818	\$ 225.037.814
UVT	28.279	29.410	30.587
Cantidad de UVT	3.946	5.201	7.357
0-1090	\$ -	\$ -	\$ -
1091-1700 19%	\$ -	\$ -	\$ -
1701-4100 28% mas 116 UVT	\$ 21.065.675	\$ -	\$ -
4101 en adelante 33% mas 788 UVT		\$ 33.859.010	\$ 56.981.069
A pagar	\$ 21.065.675	\$ 33.859.010	\$ 56.981.069

Fuente: Equipo de trabajo

2.4.5 Presupuesto del proyecto

A continuación en la Ilustración 24 Presupuesto del proyecto, se hace la presentación ejecutiva del presupuesto del proyecto “Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest.

Ilustración 24 Presupuesto del proyecto



Fuente: Equipo de trabajo

2.4.6 Fuentes y usos de fondos

Para el desarrollo de nuestro proyecto se requieren recursos que serán obtenidos de diversas fuentes y para distintos usos

2.4.6.1 Tablas de amortización

Para el desarrollo del proyecto la empresa tendrá como fuentes las siguientes:

- Préstamo a mediano plazo con una entidad financiera.
- Utilidades de la operación de la compañía.
- Capital propio del patrocinador de proyecto.

Como condición inicial se plantea el trámite de un préstamo por el total del valor de la inversión del proyecto con una entidad financiera como fuente principal, lo anterior para garantizar su ejecución, pero dependiendo del criterio del patrocinador y su capacidad de endeudamiento, se puede modificar la fuente principal de financiación del proyecto, a continuación se presenta la Tabla 46 Tabla de amortización del crédito a ser adquirido como opción por parte del patrocinador del proyecto

Tabla 46 Tabla de amortización

Tabla de amortización				
n	Cuota	Abono K	Interés	Saldo
0	\$ -	\$ -	\$ -	67.435.000
1	2.317.891	1.508.671	809.220	65.926.329
2	2.317.891	1.526.775	791.116	64.399.554
3	2.317.891	1.545.097	772.795	62.854.457
4	2.317.891	1.563.638	754.253	61.290.819
5	2.317.891	1.582.401	735.490	59.708.418
6	2.317.891	1.601.390	716.501	58.107.028
7	2.317.891	1.620.607	697.284	56.486.421
8	2.317.891	1.640.054	677.837	54.846.367
9	2.317.891	1.659.735	658.156	53.186.632
10	2.317.891	1.679.652	638.240	51.506.981
11	2.317.891	1.699.807	618.084	49.807.173
12	2.317.891	1.720.205	597.686	48.086.968
13	2.317.891	1.740.848	577.044	46.346.121

Préstamo	\$67.435.000
n	36
Interés	0,012

Cuota	-\$2.317.891
--------------	---------------------

Tabla de amortización				
n	Cuota	Abono K	Interés	Saldo
14	2.317.891	1.761.738	556.153	44.584.383
15	2.317.891	1.782.879	535.013	42.801.504
16	2.317.891	1.804.273	513.618	40.997.231
17	2.317.891	1.825.924	491.967	39.171.307
18	2.317.891	1.847.835	470.056	37.323.471
19	2.317.891	1.870.010	447.882	35.453.462
20	2.317.891	1.892.450	425.442	33.561.012
21	2.317.891	1.915.159	402.732	31.645.853
22	2.317.891	1.938.141	379.750	29.707.712
23	2.317.891	1.961.399	356.493	27.746.314
24	2.317.891	1.984.935	332.956	25.761.378
25	2.317.891	2.008.755	309.137	23.752.624
26	2.317.891	2.032.860	285.031	21.719.764
27	2.317.891	2.057.254	260.637	19.662.510
28	2.317.891	2.081.941	235.950	17.580.569
29	2.317.891	2.106.924	210.967	15.473.645
30	2.317.891	2.132.207	185.684	13.341.437
31	2.317.891	2.157.794	160.097	11.183.643
32	2.317.891	2.183.687	134.204	8.999.956
33	2.317.891	2.209.892	107.999	6.790.064
34	2.317.891	2.236.410	81.481	4.553.654
35	2.317.891	2.263.247	54.644	2.290.406
36	2.317.891	2.290.406	27.485	0

Fuente: Equipo de trabajo

2.4.6.2 Uso de fondos

El destino de los recursos asignados al proyecto se muestra a continuación en la Tabla 47 Uso de fondos.

Tabla 47 Uso de fondos

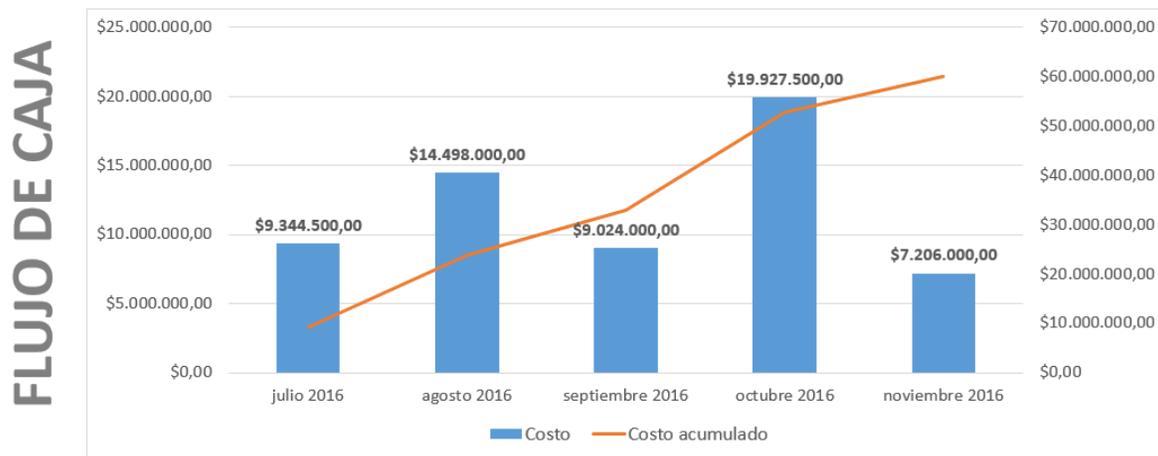
Uso de fondos	Costo
Gerencia de proyecto	\$23.504.500,00
Diagnóstico	\$12.358.000,00
Diseño	\$18.537.500,00
Recomendaciones de implementación	\$5.600.000,00
Reserva de contingencia	\$7.435.000,00
Total proyecto	\$67.435.000,00

Fuente: Equipo de trabajo

2.4.7 Flujo de caja del proyecto

A continuación se presenta la Ilustración 25 Flujo de caja del proyecto por mes y el costo acumulado:

Ilustración 25 Flujo de caja del proyecto



Fuente: Equipo de trabajo

De acuerdo con la gráfica el mes de número 4 (octubre de 2016), es en el que se genera el mayor costo del proyecto con \$19.027.500, esto se debe principalmente a que en ese mes se compra el estudio de mercado. El mes con menor costo es el número 5 (noviembre de 2016) con \$7.206.000.

A continuación se presenta la Tabla 48 Flujo de caja proyectado para cada uno de los tres años con la aplicación del plan de mercadeo:

Tabla 48 Flujo de caja proyectado

PASTELERIA BUDAPEST				
NIT 650.149.281-2				
FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
Detalle	AÑOS PROYECTADOS			
	0	1	2	3
Entradas de efectivo				
Dinero líquido disponible al inicio del periodo (en las cuentas bancarias, o en Cajas Mayores y menores)		89.304.468	108.526.578	167.889.113
Valor de las ventas de contado		\$ 464.337.383	\$ 587.921.729	\$ 734.902.161
Subtotal Entradas de efectivo en el año	0	464.337.383	587.921.729	734.902.161
Total ingreso bruto anual		464.337.383	1.052.259.113	1.322.823.891
Subtotal disponible ANTES de gastos	0	553.641.851	696.448.307	902.791.274
Salidas de Efectivo				
Costo de ventas		(171.420.139)	(214.275.173)	(267.843.966)
Gastos de administración		(4.039.964)	(5.049.955)	(6.312.443)
Gastos de venta		(241.840.477)	(281.419.372)	(330.057.742)
Gastos plan de mercadeo				
Obtención del pedido		(16.800.000)	(17.472.000)	(18.170.880)
Manejo y entrega del producto		(2.000.000)	(2.080.000)	(2.163.200)
Control de la venta		(3.000.000)	(3.120.000)	(3.244.800)
Disminución del precio (estrategia de precio de lanzamiento)		(6.000.000)		
Creación de la demanda		(7.000.000)	(7.280.000)	(7.571.200)
Promoción				
Catálogos		(3.000.000)	(3.120.000)	(3.244.800)
Entrega de muestras		(2.000.000)	(2.080.000)	(2.163.200)
Página web		(2.000.000)	(2.080.000)	(2.163.200)
Pago préstamo		(27.814.694)	(27.814.694)	(27.814.694)
Impuesto de Renta		0	0	0
Subtotal Salidas de efectivo del periodo	0	(445.115.274)	(528.559.194)	(632.028.846)
Total Salidas de efectivo del periodo		(445.115.274)	(528.559.194)	(632.028.846)
Sobrante (o faltante) del periodo		19.222.110	523.699.918	690.795.045
¿Cuánto representa dicho sobrante (o faltante) con respecto al ingreso bruto del periodo?		4%	50%	52%
Dinero líquido disponible al final del periodo (en las cuentas bancarias, o en Cajas)	(67.435.000)	108.526.578	167.889.113	270.762.429

Fuente: Equipo de trabajo

2.4.8 Evaluación financiera

De acuerdo a los análisis financieros desarrollados para la evaluación sobre la información generada en las proyecciones del proyecto, podemos determinar que es viable, así:

- Teniendo como referencia que la TIR DE 165,42% es positiva y se encuentra por encima de las tasas de interés que se pagan por el capital en el mercado actual.
- El valor presente neto también nos genera un valor positivo de \$246.989.273, lo cual indica que la inversión se recupera en el tiempo.
- La relación costo / beneficio, nos genera como resultado un valor positivo de 1,044, lo cual nos indica que son mayores los beneficios recibidos que los costos asumidos al desarrollar el proyecto.
- También el análisis de los indicadores nos determina lo siguiente:
- La empresa posee un bajo nivel de endeudamiento, solo el 11% de los activos se encuentran comprometidos con el pasivo
- Un buen nivel de liquidez, por cada peso en el pasivo corriente se cuenta con \$4,30 pesos en activo corriente para cubrirlo
- Solidez financiera, \$9,04 en activos totales por cada peso que adeuda respaldada de manera fuerte los pasivos.
- El margen de rentabilidad bruta del negocio de un 63,55% del negocio es óptimo y permite desarrollar el proyecto
- La rentabilidad del patrimonio de 38,22% hacen rentable la inversión en la empresa para los socios

2.4.9 Análisis de sensibilidad

Para realizar este análisis tomamos el comportamiento de los indicadores TIR, ROI y VAN, en los flujos de caja proyectados para los años 1, 2 y 3 después de la implementación del plan de mercadeo en la empresa.

Para realizar estas simulaciones planteamos tres escenarios realizando variaciones en los crecimientos esperados en las ventas de la empresa, para estos periodos de acuerdo al conocimiento propio del mercado por parte de los propietarios de la empresa así:

Análisis de sensibilidad pesimista: incremento de ventas año 1=10%, incremento de ventas año 2=10% e incremento de ventas año 3=10%, el comportamiento de los indicadores sería según la Tabla 49 Comportamiento de indicadores pesimista así:

Tabla 49 Comportamiento de indicadores pesimista

TIR	68,12%
ROI	78,15%
VPN	\$41.670.973
TIO	6,07%

Fuente: Equipo de trabajo

Análisis de sensibilidad probable: incremento de ventas año 1=15%, incremento de ventas año 2=25% e incremento de ventas año 3= 25%, el comportamiento de los indicadores sería según la Tabla 50 Comportamiento de indicadores probable así:

Tabla 50 Comportamiento de indicadores probable

TIR	165,42%
ROI	198,50%
VPN	\$246.989.273
TIO	6.07%

Fuente: Equipo de trabajo

Análisis de sensibilidad optimista: incremento de ventas año 1=20%, incremento de ventas año 2=30% e incremento de ventas año 3=30%, el comportamiento de los indicadores sería según la Tabla 51 Comportamiento de indicadores optimista así:

Tabla 51 Comportamiento de indicadores optimista

TIR	208,72%
ROI	270,88%
VPN	\$365.715.593
TIO	6.07%

Fuente: Equipo de trabajo

Como podemos apreciar para el escenario pesimista se tendría un VPN positivo, pero la TIR y el ROI nos mostrarían un comportamiento deficiente para la inversión.

Para los otros dos escenarios, el probable y el optimista tendríamos un excelente comportamiento de los indicadores VPN, TIR y ROI, lo cual nos brinda una probabilidad alta de éxito en el desempeño financiero del proyecto y en la recuperación de la inversión realizada.

Para este proyecto existe un grado de incertidumbre en el resultado del crecimiento de las ventas al aplicar el plan de mercadeo, porque se presentan variables externas como el comportamiento de la economía, la fluctuación de los costos de los insumos utilizados y el nivel de aceptación de los productos entre otros; Los resultados de este análisis de sensibilidad en particular. En donde pronosticamos cambios en el nivel de crecimiento de las ventas, los indicadores muestran una incidencia positiva para la aplicación del proyecto.

3 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Para el capítulo 3 del proyecto “Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest” se presenta a continuación la información relacionada a programación y planes de las áreas del conocimiento.

3.1 Programación

A continuación se presenta la definición de las líneas base de alcance tiempo y costo del proyecto.

3.1.1 Línea base de alcance con EDT/WBS a quinto nivel de desagregación.

A continuación se presenta la línea base del alcance del proyecto “Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest”

3.1.1.1 Estructura de Desagregación del trabajo listada.

Remítase a la Tabla 37 EDT a quinto nivel, ubicada en la página 85 del documento

3.1.1.2 Declaración de alcance del Proyecto.

La declaración de alcance que es el documento que define el cubrimiento y los límites del trabajo del proyecto se encuentra en el Anexo C.

3.1.1.3 Diccionario de la EDT

A continuación se presenta la Tabla 52 Diccionario de la EDT para el proyecto

Tabla 52 Diccionario de la EDT

ID	Nombre de tarea	Descripción de la tarea	Duración	Inicio	Final	Responsable	Costo	Requerimientos de calidad	Criterios de aceptación	Técnicas de información	Acuerdos de información	Restricciones y supuestos
1	PLAN DE MERCADEO GALLETERÍA Y BIZCOCHERÍA BUDAPEST		95 días	11/07/16	28/11/16		\$67.435.000,00					
1.1	GERENCIA DE PROYECTO		95 días	11/07/16	28/11/16		\$ 23.504.500,00					
1.1.1	INICIO		1 día	11/07/16	11/07/16		\$ 3.584.500,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo Requisitos a cumplir: Acta de inicio y matriz de interesados	Formatos de gerencia de proyectos alineados con la metodología PMI	Firma del acta de constitución del proyecto	El patrocinador tiene alto interés en el desarrollo del proyecto dentro del plazo y presupuesto planeados
1.1.2	PLANEACIÓN		31 días	13/07/16	26/08/16		\$ 14.880.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo Requisitos para cumplir: Entrega dentro del plazo de los planes de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, involucrados, sostenibilidad y dirección del proyecto.	Formatos de gerencia de proyectos alineados con la metodología PMI	Planes de gestión del proyecto	El patrocinador tiene claro el alcance, el tiempo y el costo requeridos para el proyecto
1.1.3	EJECUCIÓN		58 días	29/08/16	21/11/16		\$ 4.060.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo. Requisitos para cumplir: Reporte de incidentes semanal dentro de la ejecución del proyecto	Formatos de gerencia de proyectos alineados con la metodología PMI		Se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto
1.1.4	MONITOREO Y CONTROL		53 días	29/08/16	11/11/16		\$ 420.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo Requisitos a cumplir: Actas de reunión y monitoreo entregadas	Actas de reunión de monitoreo y control	Reuniones de monitoreo y control del proyecto	Es válido un ajuste de 10% en presupuesto y 5% de cronograma frente a las líneas base del proyecto
1.1.5	CIERRE		2 días	25/11/16	28/11/16		\$ 560.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo Requisito a cumplir: Acta de cierre del proyecto entregada	Formatos de gerencia de proyectos alineados con la metodología PMI	Firma del acta de cierre del proyecto.	El proyecto se cerrará una vez se cumpla totalmente con su alcance
1.2	DIAGNÓSTICO		26 días	29/08/16	03/10/16		\$ 12.358.000,00					
1.2.1	Contratación del consultor experto en mercadeo		1 día	29/08/16	29/08/16		\$ 4.000.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo	Activos de información de la compañía		Los empleados de la empresa entregarán toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto
1.2.2	Levantamiento de información del negocio		2 días	30/08/16	31/08/16		\$ 470.000,00					
1.2.3	Análisis del contexto interno		5 días	01/09/16	07/09/16		\$ 992.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo	Activos de información de la compañía		Los consultores tienen amplio conocimiento en la metodología de las 4 "p" y su aplicación
1.2.4	Análisis del contexto externo		4 días	08/09/16	13/09/16		\$ 798.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo	Información de estudio de mercado		Los consultores tienen amplio conocimiento en la metodología de las 4 "p" y su aplicación
1.2.5	Análisis DOFA		7 días	14/09/16	22/09/16		\$ 1.100.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo	Información de estudio de mercado		Los consultores tienen amplio conocimiento en la metodología de las 4 "p" y su aplicación
1.2.6	Establecimiento de enfoque estratégico		1 día	23/09/16	23/09/16		\$ 200.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo	Documentación de análisis del mercado objetivo		Los consultores tienen amplio conocimiento en la metodología de las 4 "p" y su aplicación
1.2.7	Metas y objetivos de mercadeo		2 días	26/09/16	27/09/16		\$ 398.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo	Documentación de análisis del mercado objetivo		Los consultores tienen amplio conocimiento en la metodología de las 4 "p" y su aplicación
1.2.8	Documentación del informe de diagnóstico		168 horas	29/08/16	26/09/16	Consultor 2	\$ 4.200.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo	Informe consolidación diagnóstico de la compañía		El informe correspondiente debe ser claro, coherente y de fácil aplicación
1.2.9	Entrega del informe de diagnóstico		8 horas	28/09/16	28/09/16	Consultor 2	\$ 200.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el patrocinador Requisito a cumplir: Informe del diagnóstico	Informe consolidación diagnóstico de la compañía	Documento definitivo	El informe correspondiente debe ser claro, coherente y de fácil aplicación
1.2.10	Revisión del informe por parte de Budapest		16 horas	29/09/16	30/09/16		\$ 0,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Patrocinador	Informe consolidación diagnóstico de la compañía	Documento definitivo	El patrocinador revisa el documento y genera sus comentarios dentro de los plazos estipulados
1.2.11	E: informe de diagnóstico											
1.3	DISEÑO		21 días	04/10/16	02/11/16		\$ 18.537.500,00					
1.3.1	Compra del estudio de mercado		1 día	04/10/16	04/10/16		\$ 12.000.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo	Documentación asociada con modelo de mercadeo de las 4p		Los consultores tienen amplio conocimiento en la metodología de las 4 "p" y su aplicación
1.3.2	Mercado objetivo primario		20 días	05/10/16	02/11/16		\$ 3.000.000,00					
1.3.3	Mercado objetivo secundario		10,25 días	04/10/16	19/10/16		\$ 1.537.500,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo	Documentación asociada con modelo de mercadeo de las 4p		Los consultores tienen amplio conocimiento en la metodología de las 4 "p" y su aplicación
1.3.4	Documentación del plan de mercadeo		160 horas	04/10/16	01/11/16	Consultor 1[25%]; Consultor 2[25%]	\$ 2.000.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Gerente de proyecto mediante reunión con equipo de trabajo Requisito a cumplir: Informe de recomendaciones para la implementación del Plan de mercadeo	Informe de recomendaciones del plan de mercadeo	Documento definitivo	El informe correspondiente debe ser claro, coherente y de fácil aplicación
1.3.5	E: Diseño del plan de mercadeo		0 días	02/11/16	02/11/16		\$ 0,00					
1.4	RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO		15 días	02/11/16	24/11/16		\$ 5.600.000,00					
1.4.1	Aspectos estructurales		4 días	03/11/16	09/11/16		\$ 1.200.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Patrocinador	Informe de recomendaciones del plan de mercadeo		El patrocinador revisa el documento y genera sus comentarios dentro de los plazos estipulados
1.4.2	Actividades tácticas de mercadeo		5 días	10/11/16	17/11/16		\$ 1.500.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Patrocinador	Informe de recomendaciones del plan de mercadeo		El patrocinador revisa el documento y genera sus comentarios dentro de los plazos estipulados
1.4.3	Recomendaciones para la evaluación y control		5 días	18/11/16	24/11/16		\$ 1.500.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Patrocinador	Informe de recomendaciones del plan de mercadeo		El patrocinador revisa el documento y genera sus comentarios dentro de los plazos estipulados
1.4.4	Documentación del informe de recomendaciones de implementación		112 horas	02/11/16	23/11/16	Consultor 1[25%]; Consultor 2[25%]	\$ 1.400.000,00	Uso estricto de los recursos asociados dentro del plazo establecido previamente	Acepta el Patrocinador Requisito a cumplir: Informe de recomendaciones para la implementación del Plan de mercadeo	Informe de recomendaciones del plan de mercadeo	Documento definitivo	El patrocinador revisa el documento y genera sus comentarios dentro de los plazos estipulados
1.4.5	E: Informe de recomendaciones de implementación del PM		0 horas	24/11/16	24/11/16		\$ 0,00					
1.5	RESERVA DE CONTINGENCIA		0 días	11/07/16	11/07/16		\$ 7.435.000,00					

Fuente: Equipo del proyecto

3.1.2 Línea base tiempo

Para la estimación del tiempo nos valimos de la herramienta distribución PERT Beta-normal de acuerdo con un juicio de expertos, de tal modo que la duración esperada de proyecto es 95 días, este proceso se detalla en el Anexo G. Plan de gestión de tiempo

3.1.2.1 Distribución PERT Beta normal.

A continuación se presenta la Tabla 53 la distribución PERT beta-normal de las actividades del proyecto

Tabla 53 la distribución PERT beta-normal

ID	Nombre de tarea	Tiempo optimista (to) en horas	Tiempo más probable (tm) en horas	Tiempo pesimista (tp) en horas	Tiempo esperado en horas ((to+4tm+tp)/6)
1	PLAN DE MERCADEO GALLETERÍA Y BIZCOCHERÍA BUDAPEST				
1.1	GERENCIA DE PROYECTO				
1.1.1	INICIO				
1.1.1.1	Acta de constitución del proyecto				
1.1.1.1.1	Desarrollar el acta	1,5	2	2,5	2
1.1.1.1.2	Formalizar el acta	1	2	3	2
1.1.1.1.3	E: Acta de inicio				
1.1.1.2	Adquisición computadores				
1.1.1.2.1	Compra de los computadores del equipo de proyecto	6	8	10	8
1.1.1.3	Análisis de los involucrados				
1.1.1.3.1	Identificar a los interesados	3	4	5	4
1.1.1.3.2	E: Matriz de dependencia influencia				
1.1.2	PLANEACIÓN				
1.1.2.1	Desarrollo plan de alcance del proyecto				
1.1.2.1.1	Planificar la gestión de alcance	3	4	5	4
1.1.2.1.2	Recopilar requisitos	3	4	5	4
1.1.2.1.3	Definir alcance	3	4	5	4
1.1.2.1.4	Crear EDT	6	8	10	8
1.1.2.1.5	E: Plan de alcance del proyecto				
1.1.2.2	Desarrollo plan de tiempo del proyecto				
1.1.2.2.1	Planear la gestión del cronograma	1,5	2	2,5	2
1.1.2.2.2	Definir actividades	1,5	2	2,5	2
1.1.2.2.3	Secuenciar actividades	3	4	5	4
1.1.2.2.4	Estimar los recursos de las actividades	3	4	5	4
1.1.2.2.5	Estimar la duración de las actividades	3	4	5	4
1.1.2.2.6	Desarrollar el cronograma	6	8	10	8
1.1.2.2.7	E: Plan de tiempo del proyecto				
1.1.2.3	Desarrollo plan de costo del proyecto				
1.1.2.3.1	Planificar la gestión de costos	3	4	5	4
1.1.2.3.2	Estimar los costos	6	8	10	8
1.1.2.3.3	Determinar el presupuesto	6	8	10	8
1.1.2.3.4	E: Plan de costo del proyecto				
1.1.2.4	Desarrollo plan de gestión de calidad				
1.1.2.4.1	Planificar la gestión de calidad	12	15	24	16
1.1.2.4.2	E: Plan de gestión de calidad				
1.1.2.5	Desarrollo plan de gestión de RRHH				
1.1.2.5.1	Planificar la gestión de los recursos humanos	12	15	24	16
1.1.2.5.2	E: Plan de gestión de RRHH				
1.1.2.6	Desarrollo plan de gestión de comunicaciones				
1.1.2.6.1	Planificar la gestión de las comunicaciones	12	15	24	16
1.1.2.6.2	E: Plan de gestión de comunicaciones				
1.1.2.7	Desarrollo plan de gestión de riesgos				
1.1.2.7.1	Planificar la gestión de los riesgos	3	4	5	4
1.1.2.7.2	Identificar los riesgos	3	4	5	4
1.1.2.7.3	Realizar análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos	6	8	10	8
1.1.2.7.4	Planificar la respuesta a riesgos	6	8	10	8
1.1.2.7.5	E: Plan de gestión de riesgos				
1.1.2.8	Desarrollo plan de gestión de adquisiciones				
1.1.2.8.1	Planificar la gestión de adquisiciones	18	24	30	24
1.1.2.8.2	E: Plan de gestión de adquisiciones				

ID	Nombre de tarea	Tiempo optimista (to) en horas	Tiempo más probable (tm) en horas	Tiempo pesimista (tp) en horas	Tiempo esperado en horas ((to+4tm+tp)/6)
1.1.2.9	Desarrollo plan de gestión de involucrados				
1.1.2.9.1	Planificar la gestión de los interesados	18	24	30	24
1.1.2.9.2	E: Plan de gestión de involucrados				
1.1.2.0	Desarrollo del plan de sostenibilidad del proyecto				
1.1.2.0.1	Desarrollar el plan de sostenibilidad del proyecto	18	24	30	24
1.1.2.0.2	E: Plan de gestión de sostenibilidad				
1.1.2.1	Desarrollo plan de dirección del proyecto				
1.1.2.1.1	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	28	38	60	40
1.1.2.1.2	E: Plan de dirección del proyecto				
1.1.3	EJECUCIÓN				
1.1.3.1	Dirigir y gestionar	408	440	616	464
1.1.3.2	Realizar aseguramiento de calidad	408	440	616	464
1.1.3.3	Adquirir el equipo del proyecto	28	38	60	40
1.1.3.4	Desarrollar el equipo del proyecto	56	76	120	80
1.1.3.5	Dirigir el equipo del proyecto	400	420	464	424
1.1.3.6	Gestionar las comunicaciones	400	420	464	424
1.1.3.7	Efectuar las adquisiciones	28	38	60	40
1.1.3.8	Gestionar la participación de los interesados	408	440	616	464
1.1.4	MONITOREO Y CONTROL				
1.1.4.1	Reunión de monitoreo y control 1	3	4	5	4
1.1.4.2	E: Acta 1				
1.1.4.3	Reunión de monitoreo y control 2	3	4	5	4
1.1.4.4	E: Acta 2				
1.1.4.5	Reunión de monitoreo y control 3	3	4	5	4
1.1.4.6	E: Acta 3				
1.1.4.7	Reunión de monitoreo y control 4	3	4	5	4
1.1.4.8	E: Acta 4				
1.1.4.9	Reunión de monitoreo y control 5	3	4	5	4
1.1.4.0	E: Acta 5				
1.1.4.1	Reunión de monitoreo y control 6	3	4	5	4
1.1.4.2	E: Acta 6				
1.1.5	CIERRE				
1.1.5.1	Cerrar de las adquisiciones	6	8	10	8
1.1.5.2	Cerrar del proyecto	6	8	10	8
1.1.5.3	E: Acta de cierre del proyecto				
1.2	DIAGNÓSTICO				
1.2.1	Contratación del consultor experto en mercadeo	6	8	10	8
1.2.2	Levantamiento de información del negocio				
1.2.2.1	Entrevistas				
1.2.2.1.1	Realizar entrevistas a empleados	6	8	10	8
1.2.2.1.2	Realizar entrevistas a gerente	6	8	10	8
1.2.2.2	Revisión documental				
1.2.2.2.1	Revisar documentación del negocio	6	8	10	8
1.2.2.2.2	Analizar estadísticas de ventas	6	8	10	8
1.2.2.2.3	Analizar estadísticas de producción	6	8	10	8
1.2.2.2.4	Revisar permisos y licencias	6	8	10	8
1.2.3	Análisis del contexto interno				
1.2.3.1	Análisis de direccionamiento estratégico				
1.2.3.1.1	Analizar Misión	6	8	10	8
1.2.3.1.2	Analizar Visión	6	8	10	8
1.2.3.1.3	Analizar Valores	6	8	10	8
1.2.3.1.4	Analizar Objetivos	6	8	10	8
1.2.3.2	Análisis del enfoque de gestión				
1.2.3.2.1	Estructura organizacional				
1.2.3.2.1.1	Analizar roles	6	8	10	8
1.2.3.2.1.2	Analizar responsabilidades	6	8	10	8
1.2.3.2.1.3	Analizar autoridades	6	8	10	8
1.2.3.2.2	Análisis de los procesos				
1.2.3.2.2.1	Analizar procesos estratégicos	6	8	10	8
1.2.3.2.2.2	Analizar procesos estratégicos	6	8	10	8
1.2.3.2.2.3	Analizar procesos estratégicos	6	8	10	8
1.2.3.3	Análisis de medios de producción				
1.2.3.3.1	Análisis de capacidad instalada				
1.2.3.3.1.1	Analizar planta	6	8	10	8
1.2.3.3.1.2	Analizar infraestructura de producción	6	8	10	8

ID	Nombre de tarea	Tiempo optimista (to) en horas	Tiempo más probable (tm) en horas	Tiempo pesimista (tp) en horas	Tiempo esperado en horas ((to+4tm+tp)/6)
1.2.3.3.2	Analizar tecnología	6	8	10	8
1.2.03.04	Análisis de producto				
1.2.3.4.1	Analizar de línea de producto	6	8	10	8
1.2.3.4.2	Analizar insumos	6	8	10	8
1.2.3.4.3	Analizar proceso de producción	6	8	10	8
1.2.4	Análisis del contexto externo				
1.2.4.1	Análisis de proveedores				
1.2.4.1.1	Analizar insumos	6	8	10	8
1.2.4.1.2	Analizar servicios	6	8	10	8
1.2.4.2	Análisis de la competencia				
1.2.4.2.1	Analizar competidores directos	6	8	10	8
1.2.4.2.2	Analizar competidores indirectos	6	8	10	8
1.2.4.3	Análisis de mercado				
1.2.4.3.1	Analizar segmentos del mercado	6	8	10	8
1.2.4.3.2	Analizar nichos de mercado	6	8	10	8
1.2.4.3.3	Analizar posicionamiento	6	8	10	8
1.2.4.4	Análisis del ambiente del cliente				
1.2.4.4.1	Analizar comportamiento del cliente	6	8	10	8
1.2.4.4.2	Analizar rituales de consumo	6	8	10	8
1.2.5	Análisis DOFA				
1.2.5.1	Análisis de debilidades				
1.2.5.1.1	Analizar producto	6	8	10	8
1.2.5.1.2	Analizar precio	6	8	10	8
1.2.5.1.3	Analizar plaza	6	8	10	8
1.2.5.1.4	Analizar promoción	6	8	10	8
1.2.5.2	Análisis de fortalezas				
1.2.5.2.1	Analizar producto	6	8	10	8
1.2.5.2.2	Analizar precio	6	8	10	8
1.2.5.2.3	Analizar plaza	6	8	10	8
1.2.5.2.4	Analizar promoción	6	8	10	8
1.2.5.3	Análisis de oportunidades				
1.2.5.3.1	Analizar producto	6	8	10	8
1.2.5.3.2	Analizar precio	6	8	10	8
1.2.5.3.3	Analizar plaza	6	8	10	8
1.2.5.3.4	Analizar promoción	6	8	10	8
1.2.5.4	Análisis de amenazas				
1.2.5.4.1	Analizar producto	6	8	10	8
1.2.5.4.2	Analizar precio	6	8	10	8
1.2.5.4.3	Analizar plaza	6	8	10	8
1.2.5.4.4	Analizar promoción	6	8	10	8
1.2.5.5	Cruzar información	6	8	10	8
1.2.5.6	Análisis de la matriz DOFA				
1.2.5.6.1	Analizar la situación actual	6	8	10	8
1.2.5.6.2	Analizar la situación actual	6	8	10	8
1.2.06	Establecimiento de enfoque estratégico				
1.2.6.1	Analizar estrategias ofensivas	6	8	10	8
1.2.6.2	Analizar estrategias defensivas	6	8	10	8
1.2.6.3	Analizar estrategias de supervivencia	6	8	10	8
1.2.6.4	Analizar estrategias de reordenamiento	6	8	10	8
1.2.6.5	Priorización de acciones estratégicas	6	8	10	8
1.2.7	Metas y objetivos de mercadeo				
1.2.7.1	Metas de mercadeo				
1.2.7.1.1	Definir clientes objetivo	6	8	10	8
1.2.7.1.2	Definir nicho de mercado	6	8	10	8
1.2.7.1.3	Definir metas de ventas	6	8	10	8
1.2.7.2	Objetivos de mercadeo				
1.2.7.2.1	Definir objetivos generales	6	8	10	8
1.2.7.2.2	Definir objetivos específicos	6	8	10	8
1.2.8	Documentar el informe de diagnóstico	130	170	198	168
1.2.9	Entregar el informe de diagnóstico	6	8	10	8
1.2.10	Revisar el informe por parte de Budapest	12	15	24	16
1.2.11	E: informe de diagnóstico				
1.3	DISEÑO				
1.3.1	Compra del estudio de mercado	6	8	10	8
1.3.2	Mercado objetivo primario				
1.3.2.1	Estrategia de producto				

ID	Nombre de tarea	Tiempo optimista (to) en horas	Tiempo más probable (tm) en horas	Tiempo pesimista (tp) en horas	Tiempo esperado en horas ((to+4tm+tp)/6)
1.3.2.1.1	Definir diseño de producto	6	8	10	8
1.3.2.1.2	Definir diseño de marca	6	8	10	8
1.3.2.1.3	Definir ciclo de vida del producto	6	8	10	8
1.3.2.1.4	Definir parámetros de calidad	6	8	10	8
1.3.2.1.5	Definir método de empaque /embalaje	6	8	10	8
1.3.2.1.6	Definir parámetros de garantía	6	8	10	8
1.3.2.1.7	Definir parámetros de servicio post venta	6	8	10	8
1.3.2.2	Estrategia de precio				
1.3.2.2.1	Diseñar estrategia de penetración	6	8	10	8
1.3.2.2.2	Diseñar estrategia de descuentos	6	8	10	8
1.3.2.2.3	Diseñar estrategia de crédito	6	8	10	8
1.3.2.3	Estrategia de plaza				
1.3.2.3.1	Canales				
1.3.2.3.1.1	Diseñar estrategia de canales al por menor	1,5	2	2,5	2
1.3.2.3.1.2	Diseñar estrategia de canales al por mayor	1,5	2	2,5	2
1.3.2.3.1.3	Diseñar estrategia de internet	1,5	2	2,5	2
1.3.2.3.01.4	Diseñar estrategia de punto de venta	1,5	2	2,5	2
1.3.2.3.2	Definir cobertura de la estrategia	6	8	10	8
1.3.2.3.3	Definir ubicaciones	6	8	10	8
1.3.2.3.4	Definir estrategia de almacenaje	6	8	10	8
1.3.2.3.5	Definir medios de transporte	6	8	10	8
1.3.2.3.6	Definir logística de distribución	6	8	10	8
1.3.2.4	Estrategia de promoción				
1.3.2.4.1	Diseñar estrategia de publicidad	6	8	10	8
1.3.2.4.2	Diseñar parámetros de la fuerza de ventas	6	8	10	8
1.3.2.4.3	Establecer política de muestras gratis	6	8	10	8
1.3.2.4.4	Definir estrategia de ofertas especiales	6	8	10	8
1.3.3	Mercado objetivo secundario				
1.3.3.1	Estrategia de producto				
1.3.3.1.1	Definir diseño de producto	3	4	5	4
1.3.3.1.2	Definir diseño de marca	3	4	5	4
1.3.3.1.3	Definir ciclo de vida del producto	3	4	5	4
1.3.3.1.4	Definir parámetros de calidad	3	4	5	4
1.3.3.1.5	Definir método de empaque /embalaje	3	4	5	4
1.3.3.1.06	Definir parámetros de garantía	3	4	5	4
1.3.3.1.7	Definir parámetros de servicio post venta	3	4	5	4
1.3.3.2	Estrategia de precio				
1.3.3.2.1	Diseñar estrategia de penetración	3	4	5	4
1.3.3.2.2	Diseñar estrategia de descuentos	3	4	5	4
1.3.3.2.3	Diseñar estrategia de crédito	1,5	2	2,5	2
1.3.3.3	Estrategia de plaza				
1.3.3.3.1	Canales				
1.3.3.3.1.1	Diseñar estrategia de canales al por menor	1,5	2	2,5	2
1.3.3.3.1.2	Diseñar estrategia de canales al por mayor	1,5	2	2,5	2
1.3.3.3.1.3	Diseñar estrategia de internet	1,5	2	2,5	2
1.3.3.3.1.4	Diseñar estrategia de punto de venta	1,5	2	2,5	2
1.3.3.3.2	Definir cobertura de la estrategia	3	4	5	4
1.3.3.3.3	Definir ubicaciones	3	4	5	4
1.3.3.3.4	Definir estrategia de almacenaje	3	4	5	4
1.3.3.3.5	Definir medios de transporte	3	4	5	4
1.3.3.3.6	Definir logística de distribución	3	4	5	4
1.3.3.4	Estrategia de promoción				
1.3.3.4.1	Diseñar estrategia de publicidad	3	4	5	4
1.3.3.4.2	Diseñar parámetros de la fuerza de ventas	3	4	5	4
1.3.3.4.3	Establecer política de muestras gratis	3	4	5	4
1.3.3.4.4	Definir estrategia de ofertas especiales	3	4	5	4
1.3.4	Documentar el plan de mercadeo	140	155	200	160
1.3.5	E: Informe de recomendaciones de implementación del PM				
1.4	RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO				
1.4.1	Aspectos estructurales				
1.4.1.1	Definir presupuesto estimado	6	8	10	8
1.4.1.2	Definir mano de obra estimada	6	8	10	8
1.4.1.3	Definir recursos de producción estimados	6	8	10	8
1.4.1.4	Definir recursos tecnológicos estimados	6	8	10	8

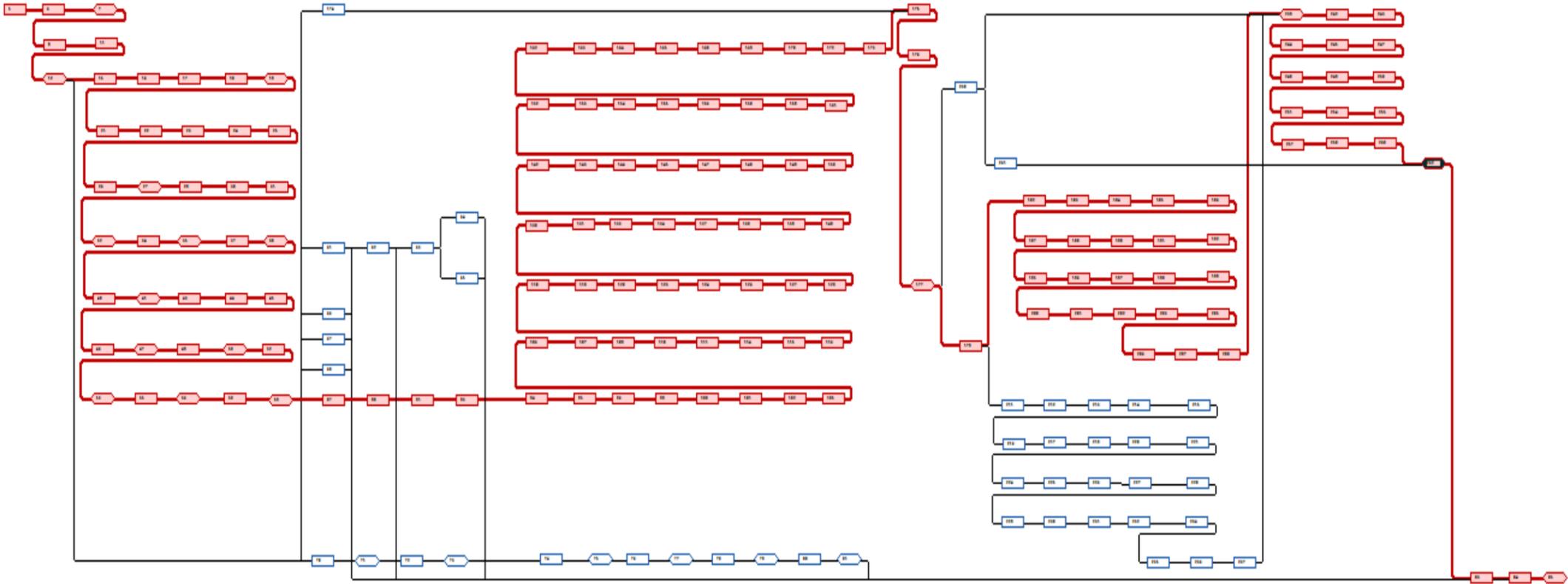
ID	Nombre de tarea	Tiempo optimista (to) en horas	Tiempo más probable (tm) en horas	Tiempo pesimista (tp) en horas	Tiempo esperado en horas ((to+4tm+tp)/6)
1.4.2	Actividades tácticas de mercadeo				
1.4.2.1	Definir tácticas ofensivas	6	8	10	8
1.4.2.2	Definir tácticas defensivas	6	8	10	8
1.4.2.3	Definir tácticas de supervivencia	6	8	10	8
1.4.2.4	Definir tácticas de reordenamiento	6	8	10	8
1.4.2.5	Definir tácticas de acciones estratégicas	6	8	10	8
1.4.3	Recomendaciones para la evaluación y control				
1.4.3.1	Control de mercadeo formal				
1.4.3.1.1	Definir indicadores de desempeño	6	8	10	8
1.4.3.1.2	Definir recomendaciones para la revisión gerencial	6	8	10	8
1.4.3.2	Control de mercadeo informal				
1.4.3.2.1	Definir indicadores de desempeño	6	8	10	8
1.4.3.2.2	Definir recomendaciones en la revisión gerencial	6	8	10	8
1.4.3.3	Valoración financiera				
1.4.3.3.1	Definir y analizar ROI	6	8	10	8
1.4.4	Documentar el informe de recomendaciones de implementación	84	112	140	112
1.4.5	E: Informe de recomendaciones de implementación del PM				
1.5	RESERVA DE CONTINGENCIA				

Fuente: Trabajo del equipo

3.1.2.2 Red

A continuación se presenta la Ilustración 26 Diagrama de red del proyecto.

Ilustración 26 Diagrama de red del proyecto

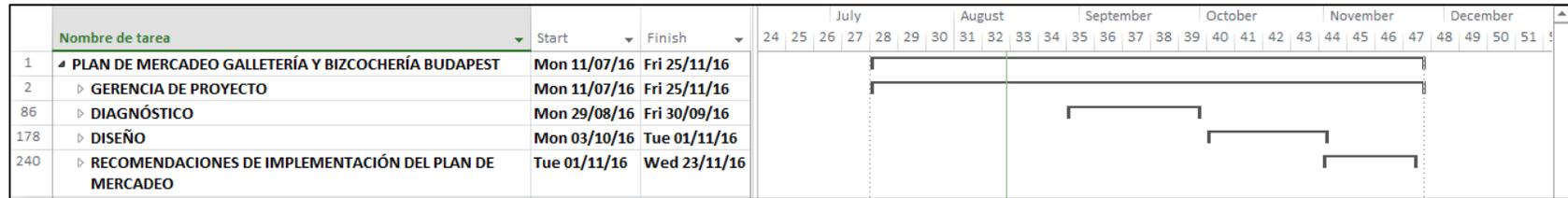


Fuente: trabajo del equipo

3.1.2.3 Cronograma

A continuación en la Ilustración 27 Cronogramase presenta el cronograma de alto nivel del Proyecto “Plan de Mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest” extraído de MS Project, el cronograma detallado se encuentra en el Anexo H.

Ilustración 27 Cronograma



Fuente: trabajo del equipo

3.1.2.4 Nivelación de recursos

A continuación en la Ilustración 28 Nivelación 1, Ilustración 29 Nivelación 2 e Ilustración 30 nivelación 3 se muestran las gráficas de los recursos sin nivelar, en la Ilustración 31 Nivelación 4, Ilustración 32 Nivelación 5, Ilustración 33 Nivelación 6 se muestran las gráficas con los recursos ya nivelados:



Fuente: Trabajo de equipo

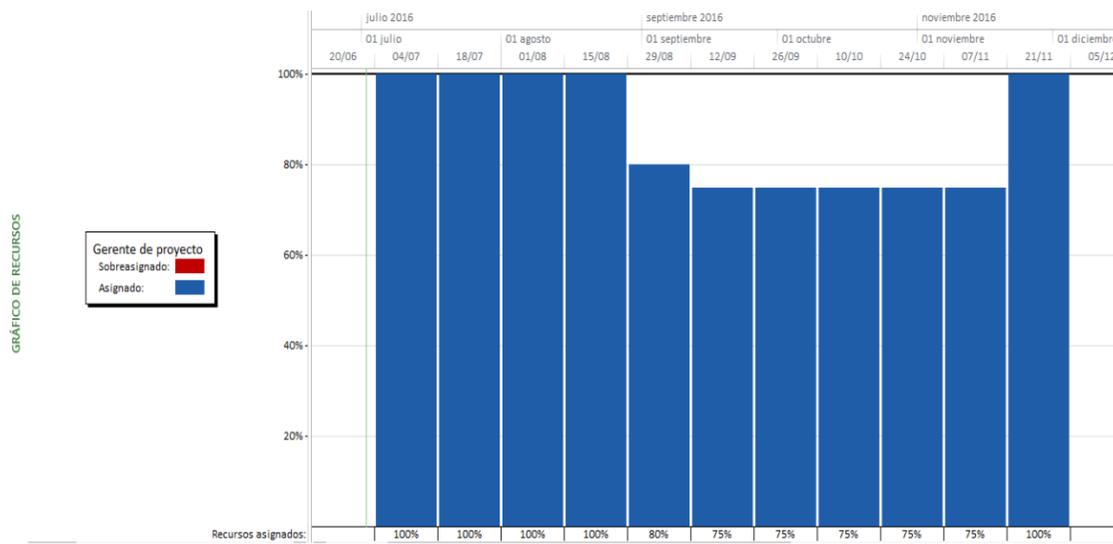


Fuente: Trabajo de equipo



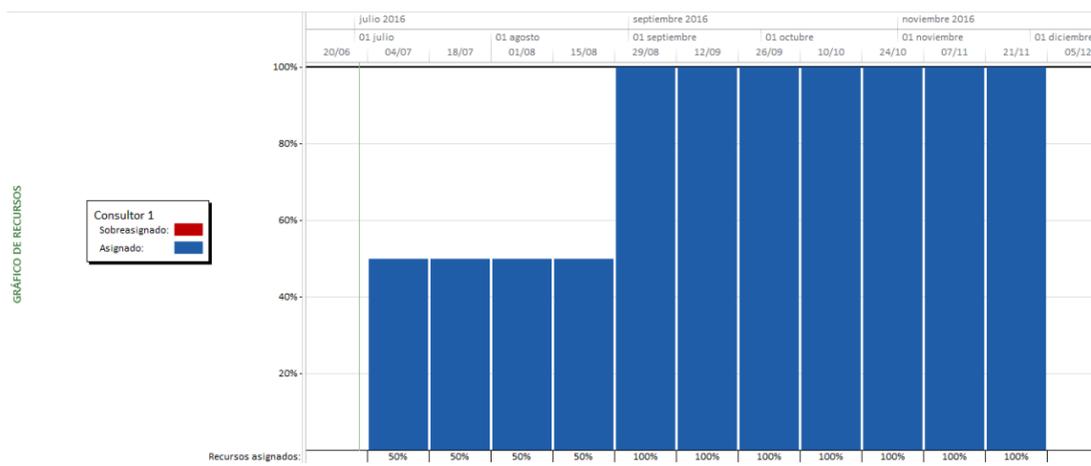
Fuente: Trabajo de equipo

Ilustración 31 Nivelación 4



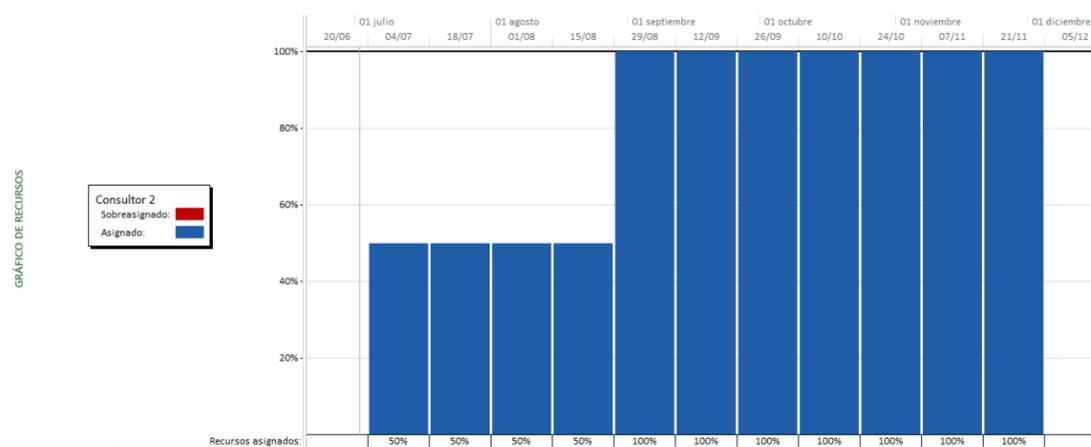
Fuente: Trabajo de equipo

Ilustración 32 Nivelación 5



Fuente: Trabajo de equipo

Ilustración 33 Nivelación 6



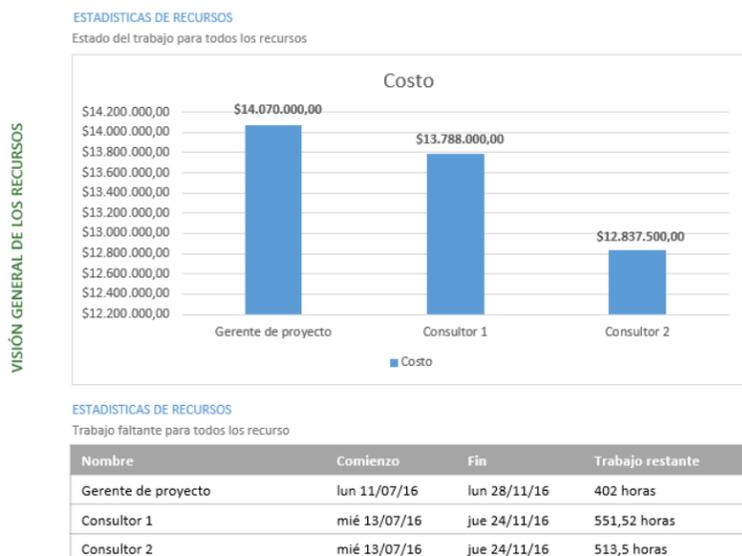
Fuente: Trabajo de equipo

3.1.2.5 Uso de recursos

A continuación se presenta la Ilustración 34 Información general de los recursos

Ilustración 34 Información general de los recursos

INFORMACIÓN GENERAL DE LOS RECURSOS



Fuente: Trabajo de equipo

3.1.3 Línea base costo

La línea base de costo está compuesta por las estimaciones de cada una de las actividades a realizar para el desarrollo del proyecto, así como se muestra la reserva de contingencia calculada de acuerdo al análisis de riesgos aplicado el proyecto.

Se establece el presupuesto mostrado a tercer nivel que se determina como las cuentas del control del proyecto, este presupuesto debidamente aprobado se convierte en el parámetro de monitoreo y control de los costos del proyecto por medio de la aplicación de comparaciones y métodos de seguimiento especificados para el presente proyecto, como el de valor ganado.

Toda modificación a este presupuesto debe ser debidamente aprobada por el patrocinador y sometida al proceso de control de cambios establecido para el proyecto.

A continuación se presenta la Tabla 54 Presupuesto a tercer nivel:

Tabla 54 Presupuesto a tercer nivel

EDT	Descripción	Costo Estimado
1	Plan de mercadeo Galletería y Bizcochería Budapest	\$67.435.000
1.1	Gerencia de proyecto	\$23.504.500
1.1.1	Inicio	\$3.584.500
1.1.2	Planeación	\$14.880.000
1.1.3	Ejecución	\$4.060.000
1.1.4	Monitoreo y control	\$420.000
1.1.5	Cierre	\$560.000
1.2	Diagnóstico	\$12.358.000
1.2.12	Contratación del consultor experto en mercadeo	\$4.000.000
1.2.1	Levantamiento de información del negocio	\$470.000
1.2.2	Análisis del contexto interno	\$992.000
1.2.3	Análisis del contexto externo	\$798.000
1.2.4	Análisis DOFA	\$1.100.000
1.2.5	Establecimiento de enfoque estratégico	\$200.000
1.2.6	Metas y objetivos de mercadeo	\$398.000
1.2.7	Documentar el informe de diagnóstico	\$4.200.000
1.2.8	Entregar el informe de diagnóstico	\$200.000
1.2.9	Revisar el informe por parte de Budapest	\$0
1.2.10	E: informe de diagnóstico	\$0
1.3	Diseño	\$18.537.500

EDT	Descripción	Costo Estimado
1.3.5	Compra del estudio de mercado	\$12.000.000
1.3.1	Mercado objetivo primario	\$3.000.000
1.3.2	Mercado objetivo secundario	\$1.537.500
1.3.3	Documentar el plan de mercadeo	\$2.000.000
1.3.4	E: Diseño del plan de mercadeo	\$0
1.4	Recomendaciones de implementación del plan de mercadeo	\$5.600.000
1.4.1	Aspectos estructurales	\$1.200.000
1.4.2	Actividades tácticas de mercadeo	\$1.500.000
1.4.3	Recomendaciones para la evaluación y control	\$1.500.000
1.4.4	Documentar el informe de recomendaciones de implementación	\$1.400.000
1.4.5	E: Informe de recomendaciones de implementación del PM	\$0
1.5	Reserva de contingencia	\$7.435.000

Fuente: Desarrollo de los autores

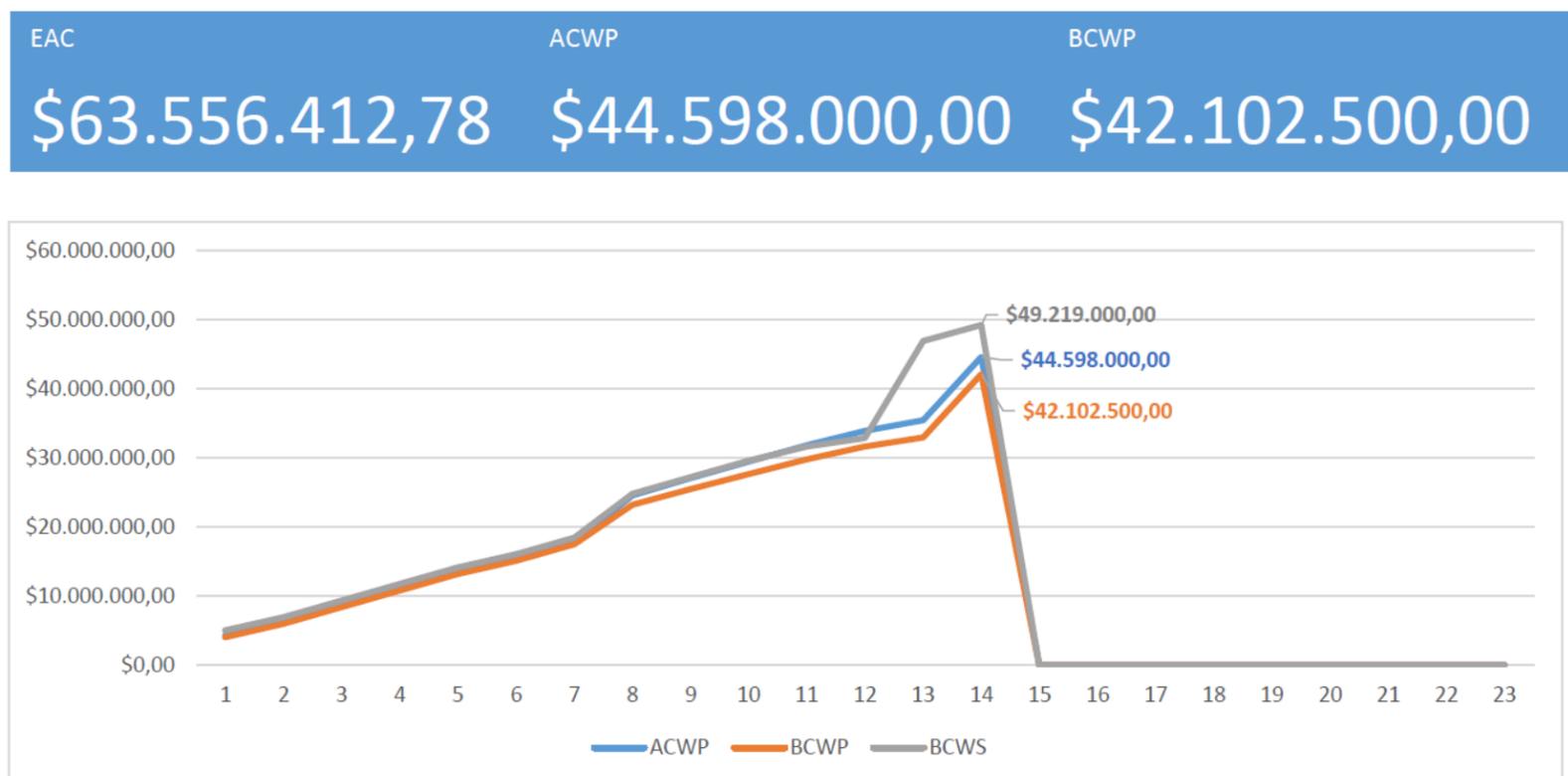
3.1.4 Indicadores

Los indicadores seleccionados para hacer seguimiento al proyecto son la curva S de desempeño y la curva S de presupuesto.

3.1.4.1 Curvas S medición desempeño

A continuación se presenta la Ilustración 35 Curva S de medición de desempeño tomada en la semana 14 del proyecto, para lo cual se realizó una simulación en el cronograma del proyecto en la herramienta *MS Project*, en donde se incorporaron atrasos en tiempo y sobrecostos para analizar el comportamiento de las diferentes variables de desempeño del proyecto.

Ilustración 35 Curva S de medición de desempeño



Fuente: Desarrollo de los autores

En la simulación realizada el proyecto tiene un porcentaje de avance real de 56% en la semana 14 del proyecto y de acuerdo con la programación planificada del proyecto debería tener un 61% de avance, por lo que presenta un 5% de retraso.

De acuerdo con la Ilustración 35 Curva S de medición de desempeño podemos concluir lo siguiente:

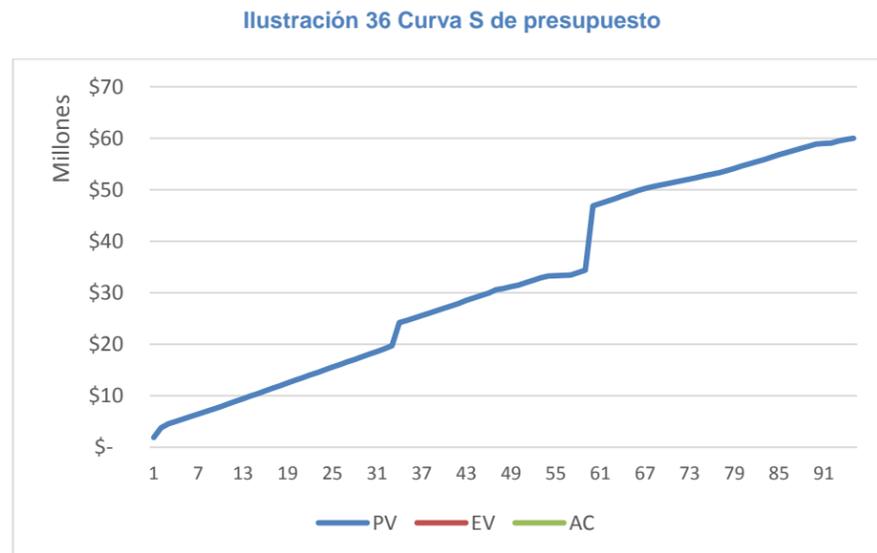
BCWS nos indica el valor presupuestado para la fecha de corte simulada de la semana 14 del proyecto según la línea base.

BCWP nos muestra el valor ganado por el proyecto a la fecha de corte simulado de la semana 14, se encuentra por debajo de lo presupuestado, aproximadamente \$7'117.000, de acuerdo a lo estipulado en el plan de gestión de costos se debe analizar y tomar medidas tendientes a corregir la situación.

ACWP nos indica el costo real del proyecto a la fecha de corte simulado de la semana 14, nos muestra que a la fecha tenemos un sobrecosto de \$2'496.000 respecto al valor ganado por el proyecto, de acuerdo a lo estipulado en el plan de gestión de costos se debe analizar y tomar medidas tendientes a corregir la situación.

3.1.4.2 Curva S presupuesto

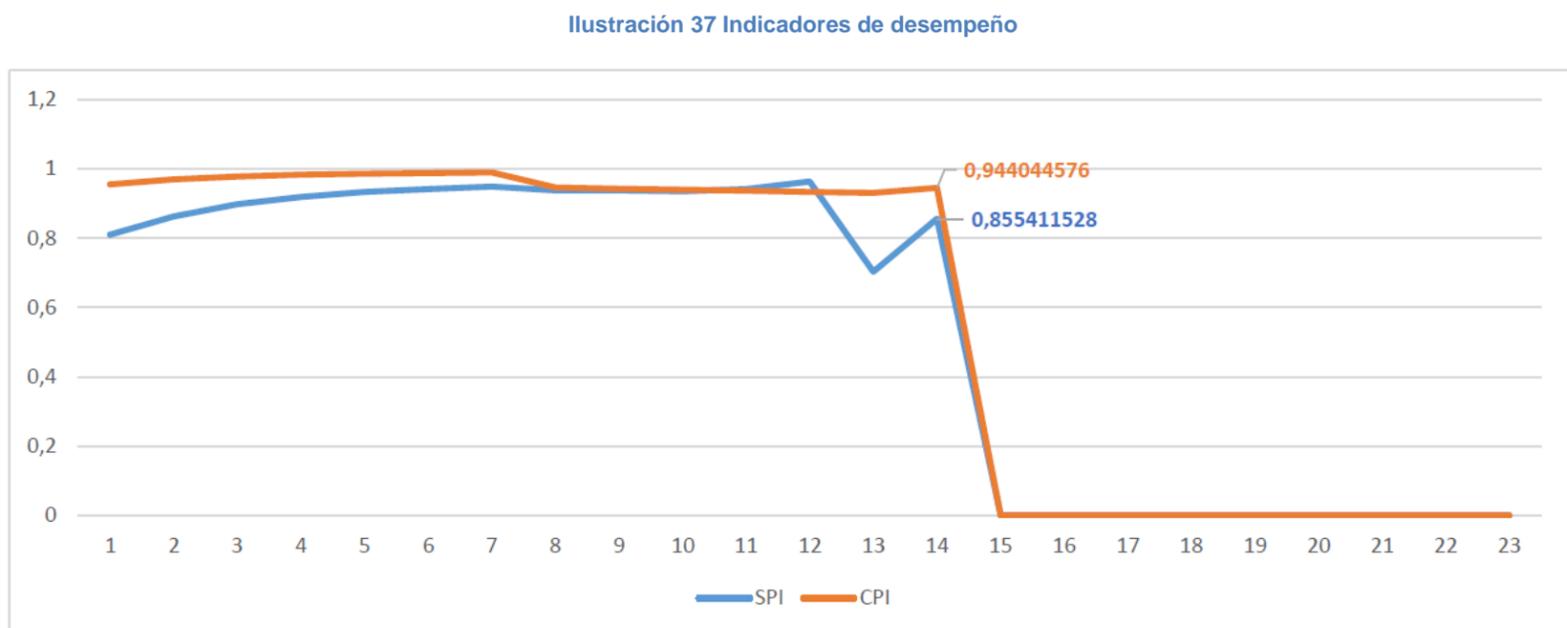
A continuación se presenta la Ilustración 36 Curva S de presupuesto.



Fuente: Desarrollo de los autores

3.1.4.3 Indicadores de desempeño del Proyecto

A continuación se presenta la Ilustración 37 Indicadores de desempeño del proyecto.



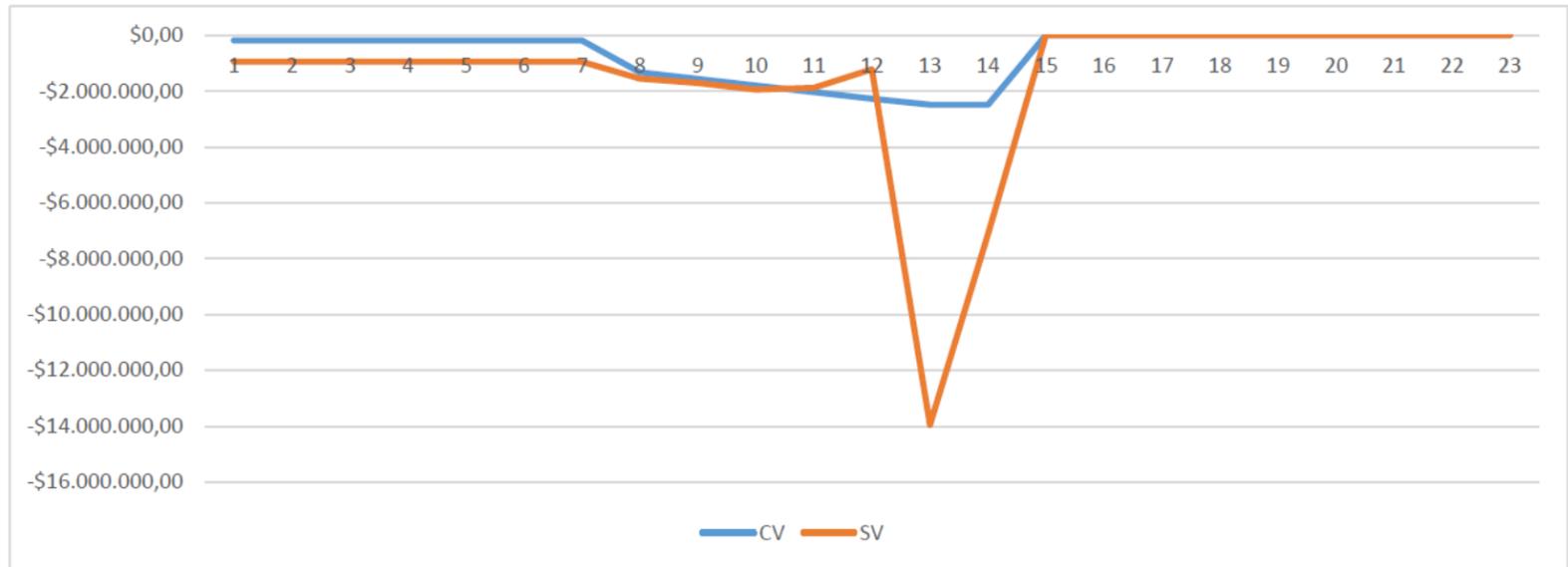
SV = -14'000.000, el proyecto se encuentra atrasado de acuerdo a lo programado, en esta fecha de corte simulada de la semana 14, de acuerdo a lo indicado en el plan de gestión de tiempo se encuentra en el nivel que se deben realizar acciones correctivas para mitigar esta situación.

CV = -2'500.000, el proyecto presenta una variación negativa es decir un sobrecosto de 2'500.000, a la fecha de corte simulada de la semana 14, de acuerdo a lo indicado en el plan de gestión de costos se encuentra en el nivel que se deben realizar acciones correctivas para mitigar esta situación.

3.1.4.4 Variación de costo y cronograma

A continuación se presenta la Ilustración 38 Variaciones de costo y cronograma.

Ilustración 38 Variaciones de costo y cronograma



SV = -14'000.000, el proyecto se encuentra atrasado de acuerdo a lo programado, en esta fecha de corte simulada de la semana 14.

CV = -2'500.000, el proyecto presenta una variación negativa es decir un sobre costo de 2'500.000, a la fecha de corte simulada de la semana 14.

3.1.5 Riesgos principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones

A continuación se presenta la Tabla 55 Riesgos principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y las acciones de tratamiento.

Tabla 55 Riesgos principales

No.	RIESGO	TIPO	PROBABILIDAD	IMPACTO		EMV		ESTRATEGIA	ACCIÓN DE RIESGO / TRATAMIENTO	PLAN DE CONTINGENCIA	DUEÑO DEL RIESGO
				TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO				
1	Retraso en la toma de decisiones en los cambios solicitados del proyecto de alto impacto, por más de quince (15) días	AMENAZA	50%	5	\$ 2.500.000	2,5	\$1.250.000	MITIGAR	Mantener informado del avance del proyecto para que no pierda interés. Capacitar al patrocinador en la importancia del plan de mercadeo	Informar al patrocinador el sobre costo adicional que será facturado por el retraso.	GP
6	No disponibilidad de los puestos de trabajo para el equipo consultor a partir de la firma del acta de constitución del proyecto.	AMENAZA	70%	5	\$ 2.500.000	3,5	\$1.750.000	MITIGAR	Solicitar la asignación de los puestos de trabajo y sus especificaciones al patrocinador del proyecto, con anterioridad a la firma del acta de constitución del proyecto.	Trabajar temporalmente en modo teletrabajo, mientras se hace la asignación de los puestos de trabajo.	GP
13	Demora en la consecución del consultor experto en mercadeo por más de 10 días hábiles	AMENAZA	50%	20	\$ 5.000.000	10	\$2.500.000	MITIGAR	Realizar búsqueda del profesional a través de varias fuentes como: Relacionamento, Empresas especializadas en mercadeo, el empleo.com y redes sociales como <i>LinkedIn</i> .	Contratar servicio de empresa cazatalentos	GP
11	Mercado objetivo con potencial de crecimiento mayor al 5%	OPORTUNIDAD	50%	0	\$ (2.500.000)	0	\$(1.250.000)	EXPLOTAR	Monitorear indicadores económicos semanalmente para verificar comportamiento del mercado	Adecuar el diseño de las estrategias de mercadeo para una economía en crecimiento	GP
3	Falta de información oportuna para el desarrollo del proyecto en la fase de diagnóstico	AMENAZA	30%	5	\$ 2.500.000	1,5	\$750.000	MITIGAR	Al inicio de la fase entregar el listado de información requerida. Monitorear semanalmente el inventario de información entregada. Definir una fecha límite para la entrega de información.	Realizar el diseño de las estrategias basado en supuestos y la información disponible.	GP
9	Deficiencia en la calidad del producto entregado por el contratista de consultoría en <i>marketing</i> (alcance y tiempo).	AMENAZA	30%	10	\$ 2.000.000	3	\$600.000	MITIGAR	Hacer seguimiento semanal con el contratista para asegurar la calidad y entrega del resultado. Definir en el contrato cláusula de Acuerdo de Nivel de Servicio por calidad del producto y tiempo de entrega. Solicitar póliza de	Ejecutar la póliza del contrato.	GP

No.	RIESGO	TIPO	PROBABILIDAD	IMPACTO	EMV	ESTRATEGIA	ACCIÓN DE RIESGO /	PLAN DE	DUEÑO		
							cumplimiento del contrato.				
12	Pérdida de la información del proyecto	AMENAZA	50%	5	\$ 2.500.000	2,5	\$1.250.000	MITIGAR	Realizar copias de la información del proyecto (<i>Backups</i>) de los portátiles de los integrantes del equipo de proyecto una vez a la semana en disco duro extraíble y en la nube con custodia del Gerente de Proyecto. Instalación y actualización de software antivirus en los equipos portátiles.	Restauración del último <i>backup</i> realizado. Reconstrucción de información perdida	GP
8	Incremento del precio de los insumos para la elaboración de producto en más de 5%.	AMENAZA	70%	3	\$ 2.000.000	2,1	\$1.400.000	ACEPTAR	Monitorear comportamiento de los precios de los insumos con una periodicidad semanal.	Adecuar el diseño de las estrategias de mercadeo para un escenario de precios altos de los insumos.	GP
5	Disminución en la tendencia de crecimiento comercial por debajo del 3% en los municipios de la sabana norte de Bogotá	AMENAZA	30%	3	\$ 450.000	0,9	\$135.000	ACEPTAR	Monitorear indicadores económicos semanalmente para verificar comportamiento del mercado	Adecuar el diseño de las estrategias de mercadeo para una economía en desaceleración.	GP
10	Compras de los computadores portátiles (HW y SW) a un costo del 5% por debajo de lo presupuestado	OPORTUNIDAD	50%	0	\$ (1.900.000)	0	\$(950.000)	EXPLOTAR	Cotizar en 5 sitios diferentes los computadores portátiles.	Mejorar las especificaciones técnicas de los equipos de acuerdo con las inicialmente establecidas en el presupuesto.	GP

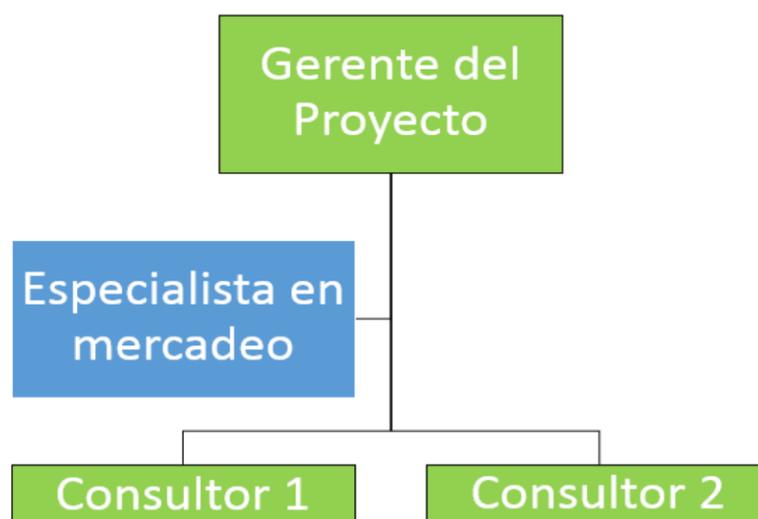
3.1.6 Organización

Con respecto a la organización se presenta la estructura organizacional del proyecto y la matriz RACI correspondiente.

3.1.6.1 Estructura organizacional -OBS-

La Ilustración 39 Estructura organizacional, muestra organigrama del proyecto “Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest”

Ilustración 39 Estructura organizacional



3.1.6.2 Matriz responsabilidad -RACI-

A continuación se presenta la Tabla 56 Matriz RACI del proyecto.

Tabla 56 Matriz RACI del proyecto

ID	Paquetes de trabajo	Roles/Responsabilidades				
		Patrocinador	Gerente de proyecto	Consultor 1	Consultor 2	Especialista en mercadeo
1	PLAN DE MERCADEO GALLETERÍA Y BIZCOCHERÍA BUDAPEST					
1.1	GERENCIA DE PROYECTO					
1.1.1	INICIO					
1.1.1.1	Acta de constitución del proyecto	A	R	I	I	
1.1.1.2	Análisis de los involucrados	A	R	I	I	
1.1.2	PLANEACIÓN					
1.1.2.1	Desarrollo plan de alcance del proyecto		A	R	I	
1.1.2.2	Desarrollo plan de tiempo del proyecto		A	R	I	
1.1.2.3	Desarrollo plan de costo del proyecto		A	R	I	
1.1.2.4	Desarrollo plan de gestión de calidad		A	R	I	
1.1.2.5	Desarrollo plan de gestión de RRHH		A	R	I	
1.1.2.6	Desarrollo plan de gestión de comunicaciones		A	R	I	
1.1.2.7	Desarrollo plan de gestión de riesgos		A	R	I	
1.1.2.8	Desarrollo plan de gestión de adquisiciones		A	R	I	
1.1.2.9	Desarrollo plan de gestión de involucrados		A	R	I	
1.1.2.10	Desarrollo del plan de sostenibilidad del proyecto		A	R	I	
1.1.2.11	Desarrollo plan de dirección del proyecto		A	R	I	
1.1.3	EJECUCIÓN					
1.1.3.1	Dirigir y gestionar		R	I	I	
1.1.3.2	Realizar aseguramiento de calidad		R	I	I	
1.1.3.3	Adquirir el equipo del proyecto		R	I	I	

ID	Paquetes de trabajo	Roles/Responsabilidades				
		Patrocinador	Gerente de proyecto	Consultor 1	Consultor 2	Especialista en mercadeo
1.1.3.4	Desarrollar el equipo del proyecto		R	I	I	
1.1.3.5	Dirigir el equipo del proyecto		R	I	I	
1.1.3.6	Gestionar las comunicaciones		R	I	I	
1.1.3.7	Efectuar las adquisiciones		R	I	I	
1.1.3.8	Gestionar la participación de los interesados		R	I	I	
1.1.4	MONITOREO Y CONTROL					
1.1.4.1	Reunión de monitoreo y control 1	A	R	I	I	
1.1.4.3	Reunión de monitoreo y control 2	A	R	I	I	
1.1.4.5	Reunión de monitoreo y control 3	A	R	I	I	
1.1.4.7	Reunión de monitoreo y control 4	A	R	I	I	
1.1.4.9	Reunión de monitoreo y control 5	A	R	I	I	
1.1.4.11	Reunión de monitoreo y control 6	A	R	I	I	
1.1.5	CIERRE					
1.1.5.1	Cerrar de las adquisiciones		A	I	R	
1.1.5.2	Cerrar el proyecto		A	I	R	
1.1.5.3	E: Acta de cierre del proyecto	A	R	I	I	
1.2	DIAGNÓSTICO					
1.2.1	Levantamiento de información del negocio					
1.2.1.1	Entrevistas		A	R	I	C
1.2.1.2	Revisión documental		A	R	I	C
1.2.2	Análisis del contexto interno					
1.2.2.1	Análisis de direccionamiento estratégico		A	I	R	C
1.2.2.2	Análisis del enfoque de gestión		A	I	R	C
1.2.2.2.2	Análisis de los procesos		A	I	R	C
1.2.2.3	Análisis de medios de producción		A	I	R	C
1.2.2.3.1	Análisis de capacidad instalada		A	I	R	C
1.2.2.4	Análisis de producto		A	I	R	C
1.2.2.4.1	Analizar de línea de producto		A	I	R	C
1.2.2.4.2	Analizar insumos		A	I	R	C
1.2.2.4.3	Analizar proceso de producción		A	I	R	C
1.2.3	Análisis del contexto externo					
1.2.3.1	Análisis de proveedores		A	R	I	C
1.2.3.2	Análisis de la competencia		A	R	I	C
1.2.3.3	Análisis de mercado		A	R	I	C
1.2.3.4	Análisis del ambiente del cliente		A	R	I	C
1.2.4	Análisis DOFA					
1.2.4.1	Análisis de debilidades		A	I	R	C
1.2.4.2	Análisis de fortalezas		A	I	R	C
1.2.4.3	Análisis de oportunidades		A	I	R	C
1.2.4.4	Análisis de amenazas		A	I	R	C
1.2.4.5	Cruzar información		A	I	R	C
1.2.4.6	Análisis de la matriz DOFA		A	I	R	C
1.2.5	Establecimiento de enfoque estratégico					
1.2.5.1	Analizar estrategias ofensivas		A	R	I	C
1.2.5.2	Analizar estrategias defensivas		A	R	I	C
1.2.5.3	Analizar estrategias de supervivencia		A	R	I	C
1.2.5.4	Analizar estrategias de reordenamiento		A	R	I	C
1.2.5.5	Priorización de acciones estratégicas		A	R	I	C
1.2.6	Metas y objetivos de mercadeo					
1.2.6.1	Metas de mercadeo		A	I	R	C
1.2.6.2	Objetivos de mercadeo		A	I	R	C
1.2.7	Documentar el informe de diagnóstico		A	I	R	C
1.2.8	Entregar el informe de diagnóstico		A	I	R	C
1.2.9	Revisar el informe por parte de Budapest	A	R	I	I	
1.2.10	E: informe de diagnóstico	A	R	I	I	
1.3	DISEÑO					
1.3.1	Mercado objetivo primario					
1.3.1.1	Estrategia de producto		A	R	I	C
1.3.1.2	Estrategia de precio		A	R	I	C
1.3.1.3	Estrategia de plaza		A	R	I	C
1.3.1.4	Estrategia de promoción		A	R	I	C
1.3.2	Mercado objetivo secundario					

ID	Paquetes de trabajo	Roles/Responsabilidades				
		Patrocinador	Gerente de proyecto	Consultor 1	Consultor 2	Especialista en mercadeo
1.3.2.1	Estrategia de producto		A	R	I	C
1.3.2.2	Estrategia de precio		A	R	I	C
1.3.2.3	Estrategia de plaza		A	R	I	C
1.3.2.4	Estrategia de promoción		A	R	I	C
1.3.3	Documentar el plan de mercadeo	A	R	I	I	
1.3.4	E: Diseño del plan de mercadeo	A	R	I	I	
1.4	RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO					
1.4.1	Aspectos estructurales					
1.4.1.1	Definir presupuesto estimado		A	I	R	C
1.4.1.2	Definir mano de obra estimada		A	I	R	C
1.4.1.3	Definir recursos de producción estimados		A	I	R	C
1.4.1.4	Definir recursos tecnológicos estimados		A	I	R	C
1.4.2	Actividades tácticas de mercadeo					
1.4.2.1	Definir tácticas ofensivas		A	R	I	C
1.4.2.2	Definir tácticas defensivas		A	R	I	C
1.4.2.3	Definir tácticas de supervivencia		A	R	I	C
1.4.2.4	Definir tácticas de reordenamiento		A	R	I	C
1.4.2.5	Definir tácticas de acciones estratégicas		A	R	I	C
1.4.3	Recomendaciones para la evaluación y control					
1.4.3.1	Control de mercadeo formal		A	I	R	C
1.4.3.2	Control de mercadeo informal		A	I	R	C
1.4.3.3	Valoración financiera		A	I	R	C
1.4.4	Documentar el informe de recomendaciones de implementación		A	I	R	
1.4.5	E: Informe de recomendaciones de implementación del PM	A	R	I	I	

3.2 Planes del proyecto

Para la gestión de cada una de las áreas del conocimiento del proyecto se definen los planes subsidiarios y auxiliares, que otorgan lineamientos para planificar, desarrollar, controlar y cerrar el proyecto.

Tipo de plan	Plan	Descripción	Ver
	Plan de gestión del proyecto	Este documento presenta las pautas para definir, preparar y coordinar todos los planes subsidiarios y auxiliares necesarios para el desarrollo del proyecto, es el documento central para dirigir el proyecto, incluye una descripción de las exclusiones del proyecto.	Anexo A: Plan de gestión del proyecto
Subsidiarios	Plan de gestión del Alcance	Este apartado consta de 3 etapas, la declaración de alcance del proyecto, la estructura de desagregación del trabajo y el diccionario de esta estructura, en estos documentos se hace la relación clara de lo que debe y no debe tener estrictamente el proyecto.	Anexo B. Plan de Gestión de alcance del proyecto
	Plan de gestión del Tiempo	Este documento proporciona las directrices generales para definir las actividades del proyecto, las relaciones entre las actividades y las estimaciones de recursos y duraciones de las actividades, con el objetivo de definir el cronograma del proyecto y establecer el método de actualización, seguimiento y control.	Anexo G. Plan de gestión de tiempo
	Plan de gestión del Costo	Este documento proporciona las pautas y herramientas para planificar, estimar, presupuestar los costos del proyecto, el nivel de exactitud, la moneda a utilizar, así como la forma de gestionar y controlar su desempeño durante el proyecto.	Anexo I. Plan de gestión del costo

Tipo de plan	Plan	Descripción	Ver
	Plan de gestión de la Calidad	En este plan se determinan el enfoque y las pautas de planificación, control, aseguramiento y mejora de la calidad de los procesos del proyecto, como los roles y responsabilidades relacionadas con la calidad, así como los documentos soporte y los registros generados en la aplicación de este plan.	Anexo K. Plan de gestión de la calidad
	Plan de gestión del Recurso Humano	En este plan se definen los roles, responsabilidades y autoridades de los involucrados en el desarrollo del proyecto, la estructura, adquisición de personal, calendario entre otros para definir claramente las características, normas y comportamientos que rigen a los componentes del equipo de trabajo	Anexo N. Plan de gestión del recurso humano.
	Plan de gestión de las Comunicaciones	En este plan se define la información requerida por los involucrados, el método de transmisión, los supuestos, restricciones	Anexo Ñ. Plan de gestión de comunicaciones.
	Plan de gestión de Riesgos	En este plan se definen los procesos necesarios para identificar, analizar, definir acciones de tratamiento, y controlar los riesgos del proyecto, con el objetivo principal de aumentar el efecto de las oportunidades y mitigar las amenazas del proyecto. Mediante la aplicación de este plan se busca entre otros definir la reserva de contingencia del proyecto.	Anexo O. Plan de gestión de riesgos

Tipo de plan	Plan	Descripción	Ver
	Plan de gestión de Adquisiciones	Este plan presenta los procesos necesarios para realizar las adquisiciones o compras de servicios o elementos requeridos para el desarrollo del proyecto, presenta la forma de gestionar los proveedores desde su planificación, ejecución, control y cierre. Identifica los roles y responsabilidades dentro de la organización referentes al tema de compras, también brinda las herramientas y criterios para la selección de proveedores.	Anexo P. Plan de gestión de adquisiciones
	Plan de gestión de Interesados	Este plan presenta el nivel actual y deseado de participación de los interesados en el proyecto, los posibles cambios, el enfoque y las relaciones.	Anexo Y, Gestión de interesados
Auxiliares	Plan de gestión de Cambios	Este plan busca principalmente definir los procesos necesarios para identificar, solicitar y decidir la aprobación o rechazo de la implementación de cambios a las líneas base del proyecto.	Anexo AZ. Plan de gestión de cambios
	Plan de gestión de Requerimientos	En este plan se presenta el tratamiento que se debe dar a los requerimientos recibidos por parte del patrocinador del proyecto	Anexo AB. Plan de gestión de requerimientos
	Plan de Mejora de Procesos	Este documento describe el proceso, define los límites, las partes interesadas, las métricas a utilizar para el control, los objetivos y el enfoque de mejora que se aplicará en el proceso de la empresa, brindando las herramientas necesarias para el desarrollo de la mejora de los procesos de la compañía en la ejecución del proyecto.	Anexo AC. Plan de mejora de procesos

Tipo de plan	Plan	Descripción	Ver
Sostenibilidad	Plan de Sostenibilidad.	El plan de sostenibilidad presenta por medio de la utilización de las herramientas de análisis como las matrices P5 y PESTLE, y el cálculo de la huella de carbono, logramos identificar y analizar el desempeño del proyecto desde diversos ángulos de sostenibilidad.	Anexo AD. Plan de gestión de sostenibilidad

4 Bibliografía.

A.M.A. (25 de febrero de 2016). *American Marketing Association* ©. Obtenido de

www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx

Alcaldía municipal de Sopó. (2012). *Acuerdo No. 11 de 2012 - Plan de Desarrollo Municipio de Sopó Año 2012 a 2016*. Sopó - Cundinamarca.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2007). *Caracterización económica y empresarial de las provincias de cobertura CCB*.

Cundinamarca, G. d. (2015). *Cundinamarca neutra*. Obtenido de

http://huellacarbono.cundinamarca.gov.co/modules/mod_calculo_personal/

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Diana Carolina Vernaza Londoño, J. D. (2014). *PLAN DE MEJORAMIENTO: PROPUESTA DE UN DIRECCIONAMIENTO*. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.

E.García, M. (s.f.). <http://www.profmatiasgarcia.com.ar/>. Obtenido de

<http://www.profmatiasgarcia.com.ar/>

Escobar, G. (1999). *El Razonamiento*. En: *Lógica Nociones y Aplicaciones*. 1 ed. Ciudad de México D.F.: McGraw-Hill.

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Kotler, P. Y. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Linstone, H., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method. Techniques and applications*. Addison-Wesley.

Portafolio. (12 de 06 de 2014). *www.portafolio.co*. Obtenido de *www.portafolio.co*:
<http://www.portafolio.co/negocios/cifras-ventas-cafaterias-y-restaurantes>

Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)-Fifth edition*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.

SENA. (1999). *Caracterización de la Agroindustria Panificadora, Mesa Sectorial de Agroindustria*. Mosquera - Cundinamarca: SENA.

Thomas Krick, M. F. (2005). *De las palabras a la acción el compromiso con los stakeholders*.

5 ANEXOS

5.1 Anexo A: Plan de gestión del proyecto

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto: Plan de mercadeo Galletería y Bizcochería Budapest

Fecha de preparación: 1 de mayo de 2016

Ciclo de Vida del Proyecto

Fase	Principales entregables
Inicio del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Acta de constitución del proyecto.• Matriz de dependencia influencia.• Registro de interesados.• Definición de alcance y objetivos del proyecto.• Presupuesto estimado del proyecto.
Organización y preparación	<ul style="list-style-type: none">• Plan de dirección del proyecto• Planes de Gestión subsidiarios:<ul style="list-style-type: none">✓ Alcance✓ Tiempo✓ Costo✓ Calidad✓ RRHH✓ Comunicaciones✓ Riesgos✓ Adquisiciones✓ Involucrados✓ Sostenibilidad• Establecimiento de las líneas base de alcance, tiempo y costo.• Definición de los modelos de monitoreo y control del desempeño del proyecto

Fase	Principales entregables
Ejecución del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Informe de diagnóstico Informe de diseño del PM Informe de recomendaciones de implementación del PM Registros de monitoreo y control del desarrollo del proyecto
Cierre del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Actas de aceptación de los entregables del proyecto. Cierre de adquisiciones Acta de cierre del proyecto

Procesos de Dirección de Proyectos y Adaptación de Decisiones

Área de Conocimiento	Procesos	Decisiones de adaptación
Integración	Plan de Gestión del proyecto	Cambios que beneficien el desarrollo del proyecto, se debe iniciar el control de cambios correspondiente.
Alcance	Declaración del alcance	Identificación de nuevos riesgos, cambios en el entorno, cambios en los planes de las áreas del conocimiento, se debe iniciar el control de cambios correspondiente.
	EDT	
	Diccionario de la EDT	
Tiempo	Plan de Gestión del tiempo	Identificación de nuevos riesgos, cambios en el entorno, cambios en los planes de las áreas del conocimiento, se debe iniciar el control de cambios correspondiente
	Definición de actividades	
	Establecer la duración de las actividades	
	Estimar los recursos de las actividades	
Costo	Plan de Gestión de los costos	Se deben justificar los incrementos y deben ser

Área de Conocimiento	Procesos	Decisiones de adaptación
	Estimación de costos	aprobado por el patrocinador del proyecto, se debe iniciar el control de cambios correspondiente.
	Generación del presupuesto	
Calidad	Definición de requisitos de calidad	Buscando el mejoramiento, aseguramiento y el cumplimiento de los requisitos especificados, se debe iniciar el control de cambios correspondiente.
	Plan de Gestión de calidad	
Recursos humanos del proyecto	Identificación de requisitos del recurso humano	Cambios específicos en la competencia de los recursos humanos del proyecto, enfocados a experiencia y conocimientos en Gerencia de proyectos, mejora de procesos, se debe iniciar el control de cambios correspondiente.
	Plan de Gestión del Recurso Humano	
Comunicaciones del proyecto	Plan de Gestión de las comunicaciones	Mejoramiento de las comunicaciones a nivel de las necesidades del proyecto, garantizando que la información fluya hacia los interesados de acuerdo a las necesidades identificadas, facilitando el desarrollo del proyecto, se debe iniciar el control de cambios correspondiente.
	Estrategia y plan de cambio	
Riesgos	Plan de Gestión de riesgos	Identificación de nuevos riesgos, cambios en el entorno, cambios en los planes de las
	Identificación de riesgos	

Área de Conocimiento	Procesos	Decisiones de adaptación
	Análisis cuantitativo y cualitativo Planificar la gestión de los riesgos	áreas del conocimiento, se debe iniciar el control de cambios correspondiente.
Adquisiciones	Identificación de los requisitos de las adquisiciones Plan de Gestión de las adquisiciones	Si se presentan cambios en el entorno o cambios en los planes de las áreas del conocimiento, que obliguen a realizar nuevas adquisiciones, están deben ser aprobadas por el patrocinador del proyecto, se debe iniciar el control de cambios correspondiente.
Interesados	Identificación de requisitos de los interesados Plan de Gestión de interesados	Cambios en el entorno que implique Identificar interesados que puedan afectar la gestión del proyecto, se debe iniciar el control de cambios correspondiente.
Ambiental	Plan de Gestión ambiental	Identificación de nuevos riesgos, cambios en el entorno, que afecten la sostenibilidad social, económica y ambiental del proyecto, se debe iniciar el control de cambios correspondiente.

Procesos, Herramientas y Técnicas

Área de Conocimiento	Herramientas y técnicas
Integración	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos

Área de Conocimiento	Herramientas y técnicas
	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Técnicas analíticas
Alcance	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Técnicas analíticas • Marco lógico
Tiempo	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Estimación Beta PERT • Método de la ruta crítica • Índice de valor ganado • Software Microsoft Project
Costo	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Estimación análoga • Índice de valor ganado • Software Microsoft Project
Calidad	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> • Listas de chequeo • Auditorias • Diagrama Causa efecto
Recursos humanos del proyecto	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Organigramas • Capacitaciones
Comunicaciones del proyecto	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones

Área de Conocimiento	Herramientas y técnicas
	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas analíticas • Modelos de comunicación
Riesgos	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Técnicas analíticas • Matriz de probabilidad impacto • Listas de chequeo
Adquisiciones	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Técnicas analíticas • Auditorias
Interesados	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Análisis de interesados
Ambiental	Para esta gestión se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Matriz P5 • Matriz PESTLE • Análisis de indicadores

Gestión de varianzas y de línea base

Varianza del alcance	Línea base del alcance
Dadas las características del proyecto no se contemplan desviaciones en el alcance del mismo, se debe buscar el cumplimiento del alcance estipulado.	Se debe gestionar de acuerdo a lo estipulado en el <i>Project Scope</i> , la EDT y el diccionario de la EDT, incluidas en el plan de gestión de alcance del proyecto.

<p>Varianza del cronograma</p> <p>+/- 10 % es el porcentaje de desviación permisible para el índice de desempeño del cronograma SPI, si supera esta variación del presupuesto se deben tomar medidas correctivas o preventivas.</p>	<p>Línea base del cronograma</p> <p>Se debe gestionar utilizando el método del valor ganado para comparar lo programado con lo realizado y analizando el índice de desempeño del cronograma SPI.</p> <p>Como evidencia de esta gestión se registrarán los resultados en el formato control de desempeño del proyecto, en este también se incluirán las acciones tomadas de acuerdo al desempeño del proyecto.</p> <p>Toda decisión al respecto debe ser aprobada por el patrocinador.</p>
<p>Varianza del costo</p> <p>+/- 5 % es el porcentaje de desviación permisible para el índice de desempeño de costos CPI, si supera esta variación del presupuesto se deben tomar medidas correctivas o preventivas.</p>	<p>Línea base del costo</p> <p>Se debe gestionar utilizando el método del valor ganado para comparar lo programado con lo realizado y analizando el índice de desempeño de costos CPI.</p> <p>Como evidencia de esta gestión se registrarán los resultados en el formato control de desempeño del proyecto, en este también se incluirán las acciones tomadas de acuerdo al desempeño del proyecto.</p> <p>Toda decisión al respecto debe ser aprobada por el patrocinador.</p>

Comentarios del proyecto

El seguimiento y control del proyecto se realizará teniendo como base los planes diseñados para tal fin, haciendo énfasis en el cumplimiento del alcance, tiempo y costo definidos.

El equipo del proyecto debe velar por la calidad de cada uno de los entregables.

La información del proyecto será comunicada en las reuniones de revisión del estado del proyecto, las cuales están programadas semanalmente.

Dadas las características del proyecto se determinó que no es necesario desarrollar los planes de las áreas complementarias del conocimiento de las gerencias financiera, ambiental, reclamaciones y seguridad.

5.2 Anexo B. Plan de Gestión de alcance del proyecto

Título del proyecto	Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest	Fecha: 25/06/2016
----------------------------	--	--------------------------

Desarrollo del alcance del proyecto

El alcance del proyecto se desarrolla a partir de la necesidad revelada por la gerencia de la Galletería y Bizcochería Budapest, analizando el proceso de mercadeo vigente, el levantamiento de requisitos y la selección entre diversas alternativas usando la herramienta de *scoring*, como resultado se concluye mejorar su proceso de mercadeo para evitar la dependencia de un solo cliente, este alcance se basa en el modelo de 4 “p” (producto, plaza, precio, promoción) desarrollado por Philip Kotler, teniendo en cuenta las variables y categorías que se interrelacionan con el entorno económico, geográfico y social de la compañía.

Estructura de la EDT

La Estructura de Desagregación del Trabajo de nuestro proyecto se DIVIDE en 5 categorías principales a saber: Gerencia del proyecto, Diagnóstico de la compañía, Diseño del plan de mercadeo y recomendaciones del plan de mercadeo. Dado al tamaño del proyecto, se definieron las cuentas de control a tercer nivel para poder revisar el avance de la operación del proyecto, los paquetes de trabajo del proyecto se documentan en el diccionario de la EDT

Campos utilizados en el diccionario de la Estructura de Desagregación del Trabajo

- EDT: se define la estructura listada de la Estructura de Desagregación del Trabajo del Proyecto.
- Nombre de la tarea: Se relaciona el nombre de cada uno de los paquetes de trabajo del proyecto.
- Descripción de la tarea: Breve descripción de cada paquete de trabajo

- Duración: tiempo estimado para cada paquete de trabajo.
- Inicio y fin: Fechas de inicio y final del paquete de trabajo.
- Responsable: Miembro del equipo de proyecto responsable del paquete de trabajo.
- Costo: Relación del costo de cada paquete de trabajo.
- Requerimientos de calidad: características básicas que debe cumplir el proyecto con respecto a calidad (tercer nivel).
- Criterios de aceptación: Interesado que acepta y requisitos a cumplir (tercer nivel).
- Técnicas de información: Documentación relacionada (tercer nivel).
- Acuerdos de información: instancias de comunicación y reunión del equipo de proyecto.
- Restricciones y supuestos: Asociados a tercer nivel de la EDT

Mantenimiento línea base

Cualquier cambio que pueda afectar el alcance del proyecto deba estar asociado a una solicitud de cambios, la línea base será controlada mediante versionamiento documental.

Cambios en el alcance

Cualquier cambio que ocasione variación en la línea base de alcance del proyecto o que se genere a partir de requerimientos no documentados explícitamente en el plan de gestión de alcance, deben aprobarse o rechazarse formalmente por medio del proceso de gestión de cambios.

Aceptación de entregables

El cliente declarará la aceptación de cada uno de los entregables del proyecto mediante documento de aceptación con posterioridad no mayor a 15 días de la fecha de recibo del entregable.

Integración de alcance y requerimientos

El desarrollo de los paquetes del proyecto está encaminado al cumplimiento de los requisitos tanto del proyecto como del producto del proyecto, se integran dentro del diccionario de la EDT, la validación se da revisando que los criterios de aceptación se cumplan alineados con el objetivo del proyecto.

5.3 Anexo C: Declaración de alcance del proyecto

DECLARACIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO

Título del proyecto: Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest **Fecha de preparación::** 13 de Septiembre de 2015

Descripción del alcance del producto

El producto se presenta como un Plan de Mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest, el cual está compuesto por

- Diagnóstico de la situación actual de la compañía con relación a su enfoque de mercadeo.
- Diseño de las estrategias de mercadeo, incluyendo estrategias para producto, precio, plaza y promoción.
- Recomendaciones para la implementación de las estrategias diseñadas.

Entregables del proyecto

- Entregables de Producto
 - Informe de diagnóstico
 - Diseño del plan de mercadeo
 - Recomendaciones de implementación
- Entregables de Gerencia de Proyecto
 - Acta de constitución del Proyecto
 - Análisis de los interesados
 - Plan de dirección del proyecto
 - Plan de gestión de alcance
 - Plan de gestión de requisitos
 - Documentación de requisitos
 - Declaración de alcance del proyecto
 - Línea base de alcance - EDT
 - Plan de gestión del cronograma
 - Lista de actividades
 - Atributos de las actividades
 - Lista de hitos
 - Diagrama de red

- Recursos requeridos para las actividades
- Estructura de desglose de recursos
- Estimación de la duración de las actividades
- Línea base de cronograma
- Cronograma de proyecto
- Plan de gestión de costos
- Estimación de costos de las actividades
- Base de las estimaciones
- Línea base de costos
- Requisitos de financiamiento del proyecto
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de mejoras del proceso
- Métricas de la calidad
- Listas de verificación de la calidad
- Plan de gestión de los recursos humanos
- Plan de gestión de las comunicaciones
- Plan de gestión de los riesgos
- Registro de riesgos
- Plan de gestión de adquisiciones
- Plan de gestión de los interesados

Criterios de aceptación del proyecto

- Diversificar los clientes y mejorar los niveles de ventas y utilidades, incrementando las ventas en el 15% el primer año, y en un 25% para el segundo y tercer año.
- Cumplimiento del cronograma propuesto sin sobrepasar los seis meses.
- Cumplimiento del presupuesto económico planteado sin sobrepasar los \$60´000.000=

Exclusiones del proyecto

- No se contempla ningún cambio en la planta de producción
- El proyecto no incluye el diseño de nuevos productos para el mercado
- No se contemplan cambios administrativos en la organización de la empresa

Restricciones del proyecto

- El Proyecto no debe superar el presupuesto definido de 67 millones de pesos
- El proyecto no debe superar los 6 meses desde su inicio hasta su cierre.
- El Proyecto no debe afectar negativamente a la población del municipio de Sopó
- La empresa proporciona la información bajo estricto acuerdo de confidencialidad

Supuestos del proyecto

- El patrocinador participará en las reuniones de seguimiento del proyecto que se realizarán cada 15 días, según la programación definida en el cronograma del proyecto.
- El patrocinador responderá aprobando o rechazando los cambios solicitados de acuerdo con el procedimiento de control de cambios en un tiempo máximo de 15 días después de presentado.
- La empresa tiene un presupuesto aprobado de \$60.000.000 para el desarrollo del proyecto y disponible desde el acta de constitución del proyecto.
- El precio de los insumos se mantendrá estable durante la ejecución del proyecto y especialmente al momento de diseñar la estrategia de precio.
- Durante la fase de Diagnóstico los colaboradores de la empresa resolverán las inquietudes del equipo del proyecto.
- La empresa entregará la información de ventas y diseño de productos actuales para el desarrollo del proyecto durante la fase de Diagnóstico.
- Las estrategias de mercadeo serán diseñadas dentro del marco regulatorio de competencia y a las demás leyes y normas aplicables en el código de comercio colombiano.
- Se mantendrá la tendencia de crecimiento comercial entre el 3% y 5% anual en los municipios de la sabana norte de Bogotá.
- La empresa proveerá tres puestos de trabajo con acceso a internet y línea telefónica, para desarrollar las actividades del proyecto por parte del equipo de trabajo, a partir de la firma del acta de constitución del proyecto.
- Se asume que no se van a presentar cambios en el modelo de negocio de la compañía durante el ciclo de vida del proyecto y una vez se apruebe la matriz de requerimientos.
- El tiempo de contratación de los servicios profesionales del especialista en mercadeo no deben ser mayores a 10 días hábiles.
- El tiempo de compra de los equipos computadores portátiles para el desarrollo del

proyecto no debe ser mayor a 5 días hábiles.

5.4 Anexo D: Declaración de alcance del producto

Título del Proyecto : Plan de mercadeo Galletería y Bizcochería Budapest
Fecha de Preparación : 13 de Septiembre de 2015

1 OBJETIVO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Objetivo del alcance del proyecto

El objetivo está orientado a generar un plan de mercadeo acorde a las condiciones externas e internas de la Galletería y Bizcochería Budapest, que permita el crecimiento del negocio, la diversificación del portafolio de clientes y el incremento en la participación en el mercado.

2 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO

2.1 Resumen ejecutivo

Resumen ejecutivo

Generar un plan de mercadeo que permita el incremento del portafolio de clientes, disminuyendo el riesgo del negocio, por la dependencia de un solo cliente e incrementar las ventas de la Galletería y Bizcochería Budapest en un 15% el primer año y en un 25% el segundo y tercer año.

De acuerdo con el análisis realizado se definió el mercado objetivo como restaurantes y paradores ubicados en los municipios de Chía, Sopó y Tocancipá, que atiendan consumidores finales con ingresos medios-altos

2.2 Incluido en el alcance

Incluido en el alcance

- Análisis de la situación actual – diagnóstico
- Diseño del plan de mercadeo
 - Estudio de mercados
 - Definición de estrategias de plaza, precio y promoción
- Pruebas piloto de las estrategias planteadas
- Implementación y despliegue de las estrategias planteadas

2.3 Fuera de alcance

Fuera de alcance

- La estrategia de producto no se incluye porque se considera trabajar con el portafolio actual de productos.
- Modificación de la estructura organizacional de la Galletería y Bizcochería Budapest.
- Modificación de la capacidad de producción de la Galletería y Bizcochería Budapest.
- Desarrollo de plan estratégico de la compañía.

2.4 Criterios de aceptación

Criterios de aceptación

- Aplicación de los estudios del plan de mercadeo y su resultados en la zona determinada como sabana norte en los municipios de Sopó, Chía y Tocancipá.
- Cumplimiento del presupuesto económico planteado sin sobrepasar los \$60'000.000=
- Cumplimiento del cronograma propuesto sin sobrepasar los seis meses.

5.5 Anexo E. Acta de constitución del proyecto

Nombre del Proyecto: Plan de Mercadeo de la Galletería y Bizcochería BUDAPEST

Patrocinador del Proyecto: Yolanda Darabos **Fecha de Preparación:** 13 de Septiembre de 2015 **Gerente de Proyecto:** Mario Javier López **Ciente de proyecto:** Galletería y Bizcochería Budapest

Propósito del proyecto o justificación:

La relación comercial con Alpina S.A. genera un alto nivel de dependencia en el negocio y ha limitado el crecimiento de la empresa, lo que a su vez origina un alto riesgo en su permanencia en el mercado si Alpina S.A. por alguna circunstancia decide no seguir comprando sus productos, por lo cual se hace necesario diversificar el portafolio de clientes como parte de la visión estratégica del negocio, para crecer y minimizar los impactos negativos que ocasiona la dependencia de tener un solo cliente.

Descripción del proyecto:

El proyecto consiste en el diseño del Plan de Mercadeo de la Galletería Bizcochería Budapest, como estrategia de negocio con el propósito principal de diversificar el portafolio de clientes, aprovechar el potencial de mercado y mitigar la dependencia comercial que actualmente tiene la empresa con Alpina S.A.

El plan de mercadeo que se requiere consiste en hacer un diagnóstico de la situación comercial y potencial de empresa, diseñar estrategias para producto, precio, plaza y promoción del mercado objetivo primario y secundario, y la definición de las recomendaciones para la implementación del plan.

Requerimientos de alto nivel:

1. El mercado objetivo sobre el que debe estar enfocado el Plan de Mercadeo son los restaurantes y paradores ubicados en sabana norte de Bogotá comprendiendo los municipios de Chía, Tocancipá y Sopó
2. Se requiere que el proyecto tenga una duración máxima de 6 meses una vez formalizada el Acta de Constitución del Proyecto.
3. El costo del desarrollo de las actividades del proyecto es de \$60'000.000 de pesos colombianos, sin incluir la reservas de contingencia y gestión.

4. Se deben desarrollar por lo menos dos alternativas de estrategias por cada elemento de la mezcla de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción), de las cuales el patrocinador del proyecto seleccionará una por cada elemento de la mezcla de mercadeo.
5. Al terminar el diseño de las estrategias de mercadeo, el consultor debe generar las recomendaciones para la implementación de las estrategias seleccionadas, presupuesto estimado de implementación, recursos necesarios y los indicadores de desempeño del plan de mercadeo.

Riesgos de alto nivel:

1. Retraso en la toma de decisiones en los cambios solicitados del proyecto de alto impacto, por más de quince (15) días
2. Falla en la consecución de los recursos financieros del proyecto (\$60.000.000)
3. Falta de información oportuna para el desarrollo del proyecto en la fase de diagnóstico
4. Incumplimiento de leyes regulatorias frente al código del comercio en la fase de diseño de las estrategias de mercadeo
5. Disminución en la tendencia de crecimiento comercial por debajo del 3% en los municipios de la sabana norte de Bogotá
6. No disponibilidad de los puestos de trabajo para el equipo consultor a partir de la firma del acta de constitución del proyecto.
7. Cambio del modelo de negocio después de aprobada la matriz de requerimientos
8. Incremento del precio de los insumos para la elaboración de producto en más del 5%.
9. Deficiencia en la calidad del producto entregado por el contratista de consultoría en marketing (alcance y tiempo).
10. Compras de los computadores portátiles (HW y SW) a un costo del 5% por debajo de lo presupuestado
11. Mercado objetivo con potencial de crecimiento mayor al 5%
12. Perdida de la información del proyecto
13. Demora en la consecución del consultor experto en mercadeo por más de 10 días hábiles

Objetivos del proyecto	Criterio de éxito	Persona que aprueba
Alcance: Realizar el diagnóstico, diseño del plan de mercadeo y recomendaciones de implementación del plan de mercadeo de la Galletería y bizcochería Budapest.	Cumplimiento de los requerimientos del proyecto	Patrocinador del proyecto
Tiempo: Desarrollar el proyecto en un tiempo máximo de 6 meses una vez formalizada el acta de constitución del proyecto.	Varianza en el cumplimiento del cronograma del proyecto menor a 5%	Patrocinador del proyecto
Costo: Desarrollar el trabajo del proyecto dentro de un presupuesto de \$60'000.000.	Terminar el proyecto dentro del presupuesto total definido, con una varianza menor al 5%.	Patrocinador del proyecto

Resumen de Hitos	Fecha
E: Acta de inicio	11/07/16
E: Plan de dirección del proyecto	26/08/16
E: Informe de diagnóstico	30/09/16
E: Diseño del plan de mercadeo	02/11/16
E: Informe de recomendaciones de implementación del PM	24/11/16
E: Acta de cierre del proyecto	11/07/16

Presupuesto estimado:

El costo estimado para el desarrollo de las actividades del proyecto es de \$60'000.000, con una variación de +/- 20%.

Parte interesada	Rol
Propietario	Velar porque el proyecto del plan de mercadeo cumpla con el objetivo propuesto
Organización corporativa	Interacción con el desarrollo del proyecto
Clientes	Desean conocer los productos de la Galletería Budapest por

Parte interesada	Rol
	su calidad
Gerente del proyecto	Desarrollar el proyecto de tal modo que pueda ser útil para el propietario ya que es el depositario de la autoridad para hacer un plan de mercadeo que impulse a la compañía
Entes de control y certificación	Velar porque el funcionamiento de la compañía se dé dentro de los estándares normativos y de calidad vigentes
Comunidad	Mantener la armonía del municipio y generación de empleo
Autoridades municipales	Desarrollar el municipio como un eje gastronómico a nivel de la Sabana Norte de Bogotá

Nivel de autoridad del Gerente de Proyecto:

El Gerente de Proyecto dependerá directamente de la gerente de la compañía (Yolanda Darabos) y se le concederá la autonomía absoluta para manejar el equipo de consultoría y el presupuesto estimado.

Decisiones del personal:

Todas las decisiones relacionadas con el personal del proyecto estarán a cargo del Gerente del proyecto.

Gestión del presupuesto y variación:

El gerente del proyecto es autónomo en el manejo del costo estimado de las actividades del proyecto, se asignará una reserva de contingencia de acuerdo con la estimación de los riesgos conocidos del proyecto previstos en el plan de gestión de riesgos del proyecto y el Patrocinador definirá la reserva de gestión la cual será solo de su conocimiento.

Decisiones técnicas:

Todas las decisiones de tipo técnico serán escaladas a un comité técnico integrado por el equipo de consultoría, la subgerencia y gerencia de la empresa.

Resolución de conflictos:

Todos los conflictos presentados en el desarrollo del proyecto se escalaran al gerente del proyecto, quien dará el tratamiento respectivo para su adecuada solución.

Aprobaciones:

Mario Javier López Murcia

Gerente de Proyecto

Fecha:

Yolanda Darabos Nagel

Patrocinador del proyecto

Fecha:

5.6 Anexo F: Requerimientos del servicio

Interesados	Requerimientos	Prioridad	Criterios de aceptación
Cliente del proyecto	Tiempo: el proyecto debe desarrollarse en un lapso menor a 6 meses.	Alta	Cumplimiento del cronograma establecido
Cliente del proyecto	Alcance: Desarrollo de un plan de mercadeo para la galletería y bizcochería Budapest por medio de la realización de un diagnóstico del estado actual, diseño, pruebas e implementación.	Alta	Diversificar los clientes y mejorar los niveles de ventas y utilidades incrementado las ventas el 15% para el primer año, y el 25% para el segundo y tercer año
Cliente del proyecto	Costo: Se tiene un presupuesto de 60 millones con una varianza de +/- 10%	Alta	Cumplimiento del presupuesto.
Cliente del proyecto	Cobertura: el mercado objetivo está concentrado en restaurantes y paradores de los municipios de Sopo, Chía y Tocancipá. No se deben tener en cuenta consumidores finales del producto.	Alta	Alcanzar el objetivo del plan
Cliente del proyecto	Mezcla de mercadeo orientada a producto, precio, promoción y plaza.	Alta	Decisión de 1 alternativa estratégica por plaza, promoción, precio y producto

5.7 Anexo G. Plan de gestión de tiempo

Nombre del Proyecto: Plan de Mercadeo de la Galletería y Bizcochería Budapest

Fecha: 27 de junio de 2016

Metodología de Programación

La metodología utilizada para el desarrollo del cronograma del proyecto es el Método de Ruta Crítica – CPM.

Herramientas de Programación

El cronograma del proyecto será desarrollado con la herramienta *Microsoft Project*.

Nivel de exactitud	Unidad de medida	Umbral de variación
La precisión de la estimación se debe realizar en horas, en actividades que requieran menos tiempo se definirá en cuartos de hora	Horas	+/- 10%

Formato y reporte del cronograma

El cronograma del proyecto se desarrollará con el formato de tablas de *Microsoft Project*, el Diagrama de Gantt y Diagrama de Red, de igual forma se utilizarán los reportes predefinidos y personalizados de *MS Project*.

Proceso de gestión:

Identificación de actividades	Para la identificación de las actividades el equipo de proyecto utilizará la técnica de descomposición, basados en la WBS. Para la descomposición de las actividades se utiliza la técnica de juicio de expertos que en este caso son los miembros del equipo de proyecto.
Secuencia de	Para el proyecto se utilizará el método de diagramación por

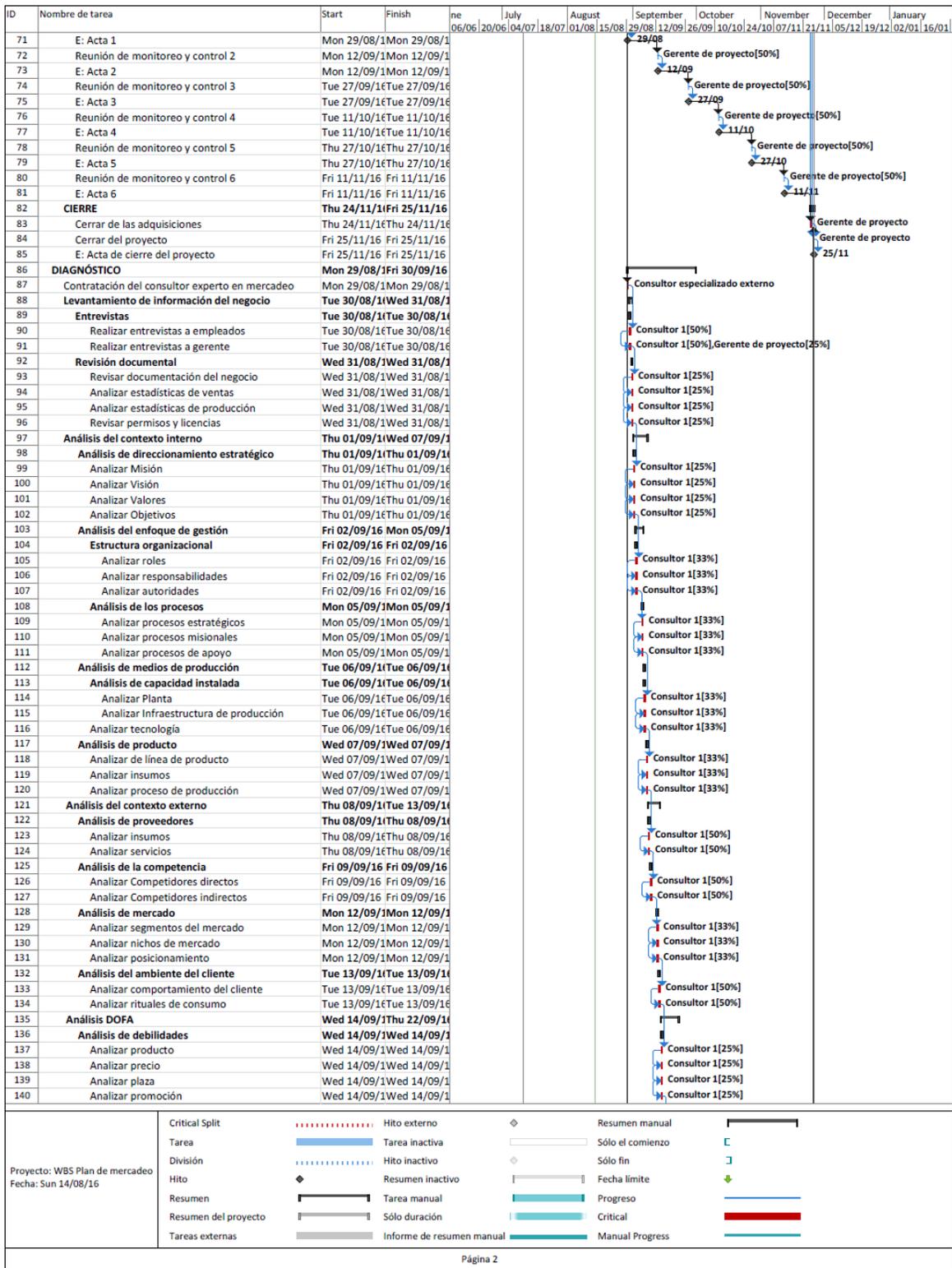
actividades	<p>precedencia (PDM), con esta técnica y con la ayuda del software <i>MS Project</i> se relacionan de manera lógica todas las actividades del proyecto utilizando los diferentes tipos de relaciones como son: Final-Comienzo (FS), Comienzo-Comienzo (SS), Final-Final (FF) e Inicio-Final (SF).</p> <p>La secuenciación de actividades debe dejar como resultado el Diagrama de Red del proyecto.</p>
Estimación de recursos	<p>La estimación de estos recursos para cada actividad se realizará utilizando la técnica Juicio de experto de recursos y tomando en consideración la estructura de desagregación de recursos.</p> <p>Para el caso de la estimación de otros recursos como son los computadores, el asesor experto en mercadeo y el estudio de mercado, se utilizará la técnica de análisis de alternativas.</p>
Estimación de la duración	<p>La estimación de la duración de las actividades se realizará utilizando la técnica de estimación por tres valores mediante el uso de la distribución de beta <i>PERT</i>.</p> <p>Para definir los tres valores de estimación de tiempo se realiza la técnica de grupo nominal en donde se pregunta a los miembros del equipo de trabajo de acuerdo con su juicio experto la estimación de cada actividad, de esta forma se obtienen los tres valores y se procede a calcular con la fórmula la duración de tiempo para cada actividad.</p>
Actualización, monitoreo y control	<p>Una vez desarrollado y aprobado el cronograma del proyecto, se procede a quemar la línea base del proyecto, con la cual se realizará el monitoreo y control.</p> <p>El porcentaje completado de cada actividad se debe actualizar semanalmente y se realizará seguimiento quincenal. Como parte de la evaluación del desempeño durante las reuniones de seguimiento quincenales se debe evaluar la Variación del Cronograma (SV), el Índice de Desempeño del Cronograma (SPI) y el Valor Ganado (EV).</p>



Solo se podrá quemar una nueva versión de línea base con la aprobación de cambios que afecten el tiempo del proyecto.

5.8 Anexo H. Cronograma





ID	Nombre de tarea	Start	Finish	ne	July	August	September	October	November	December	January
141	Análisis de fortalezas	Thu 15/09/16	Thu 15/09/16								
142	Analizar producto	Thu 15/09/16	Thu 15/09/16								
143	Analizar precio	Thu 15/09/16	Thu 15/09/16								
144	Analizar plaza	Thu 15/09/16	Thu 15/09/16								
145	Analizar promoción	Thu 15/09/16	Thu 15/09/16								
146	Análisis de oportunidades	Fri 16/09/16	Fri 16/09/16								
147	Analizar producto	Fri 16/09/16	Fri 16/09/16								
148	Analizar precio	Fri 16/09/16	Fri 16/09/16								
149	Analizar plaza	Fri 16/09/16	Fri 16/09/16								
150	Analizar promoción	Fri 16/09/16	Fri 16/09/16								
151	Análisis de amenazas	Mon 19/09/16	Mon 19/09/16								
152	Analizar producto	Mon 19/09/16	Mon 19/09/16								
153	Analizar precio	Mon 19/09/16	Mon 19/09/16								
154	Analizar plaza	Mon 19/09/16	Mon 19/09/16								
155	Analizar promoción	Mon 19/09/16	Mon 19/09/16								
156	Cruzar información	Tue 20/09/16	Tue 20/09/16								
157	Análisis de la matriz DOFA	Wed 21/09/16	Thu 22/09/16								
158	Analizar la situación actual	Wed 21/09/16	Wed 21/09/16								
159	Documentar el análisis	Thu 22/09/16	Thu 22/09/16								
160	Establecimiento de enfoque estratégico	Fri 23/09/16	Fri 23/09/16								
161	Analizar estrategias ofensivas	Fri 23/09/16	Fri 23/09/16								
162	Analizar estrategias defensivas	Fri 23/09/16	Fri 23/09/16								
163	Analizar estrategias de supervivencia	Fri 23/09/16	Fri 23/09/16								
164	Analizar estrategias de reordenamiento	Fri 23/09/16	Fri 23/09/16								
165	Priorización de acciones estratégicas	Fri 23/09/16	Fri 23/09/16								
166	Metas y objetivos de mercadeo	Mon 26/09/16	Tue 27/09/16								
167	Metas de mercadeo	Mon 26/09/16	Mon 26/09/16								
168	Definir clientes objetivo	Mon 26/09/16	Mon 26/09/16								
169	Definir nicho de mercado	Mon 26/09/16	Mon 26/09/16								
170	Definir metas de ventas	Mon 26/09/16	Mon 26/09/16								
171	Objetivos de mercadeo	Tue 27/09/16	Tue 27/09/16								
172	Definir objetivos generales	Tue 27/09/16	Tue 27/09/16								
173	Definir objetivos específicos	Tue 27/09/16	Tue 27/09/16								
174	Documentar el informe de diagnóstico	Mon 29/08/16	Mon 26/09/16								
175	Entregar el informe de diagnóstico	Wed 28/09/16	Wed 28/09/16								
176	Revisar el informe por parte de Budapest	Thu 29/09/16	Fri 30/09/16								
177	E: informe de diagnóstico	Fri 30/09/16	Fri 30/09/16								
178	DISEÑO	Mon 03/10/16	Thu 01/11/16								
179	Compra del estudio de mercado	Mon 03/10/16	Mon 03/10/16								
180	Mercado objetivo primario	Tue 04/10/16	Tue 01/11/16								
181	Estrategia de producto	Tue 04/10/16	Wed 12/10/16								
182	Definir diseño de producto	Tue 04/10/16	Tue 04/10/16								
183	Definir diseño de marca	Wed 05/10/16	Wed 05/10/16								
184	Definir ciclo de vida del producto	Thu 06/10/16	Thu 06/10/16								
185	Definir parámetros de calidad	Fri 07/10/16	Fri 07/10/16								
186	Definir método de empaque /embalaje	Mon 10/10/16	Mon 10/10/16								
187	Definir parámetros de garantía	Tue 11/10/16	Tue 11/10/16								
188	Definir parámetros de servicio post venta	Wed 12/10/16	Wed 12/10/16								
189	Estrategia de precio	Thu 13/10/16	Tue 18/10/16								
190	Diseñar estrategia de penetración	Thu 13/10/16	Thu 13/10/16								
191	Diseñar estrategia de descuentos	Fri 14/10/16	Fri 14/10/16								
192	Diseñar estrategia de crédito	Tue 18/10/16	Tue 18/10/16								
193	Estrategia de plaza	Wed 19/10/16	Wed 26/10/16								
194	Canales	Wed 19/10/16	Wed 19/10/16								
195	Diseñar estrategia de canales al por menor	Wed 19/10/16	Wed 19/10/16								
196	Diseñar estrategia de canales al por mayor	Wed 19/10/16	Wed 19/10/16								
197	Diseñar estrategia de internet	Wed 19/10/16	Wed 19/10/16								
198	Diseñar estrategia de punto de venta	Wed 19/10/16	Wed 19/10/16								
199	Definir cobertura de la estrategia	Thu 20/10/16	Thu 20/10/16								
200	Definir ubicaciones	Fri 21/10/16	Fri 21/10/16								
201	Definir estrategia de almacenaje	Mon 24/10/16	Mon 24/10/16								
202	Definir medios de transporte	Tue 25/10/16	Tue 25/10/16								
203	Definir logística de distribución	Wed 26/10/16	Wed 26/10/16								
204	Estrategia de promoción	Thu 27/10/16	Tue 01/11/16								
205	Diseñar estrategia de publicidad	Thu 27/10/16	Thu 27/10/16								
206	Diseñar parámetros de la fuerza de ventas	Fri 28/10/16	Fri 28/10/16								
207	Establecer política de muestras gratis	Mon 31/10/16	Mon 31/10/16								
208	Definir estrategia de ofertas especiales	Tue 01/11/16	Tue 01/11/16								
209	Mercado objetivo secundario	Tue 04/10/16	Wed 19/10/16								
210	Estrategia de producto	Tue 04/10/16	Fri 07/10/16								

ID	Nombre de tarea	Start	Finish	June	July	August	September	October	November	December	January
211	Definir diseño de producto	Tue 04/10/16	Tue 04/10/16						Consultor 2[75%]		
212	Definir diseño de marca	Tue 04/10/16	Tue 04/10/16						Consultor 2[75%]		
213	Definir ciclo de vida del producto	Wed 05/10/16	Wed 05/10/16						Consultor 2[75%]		
214	Definir parámetros de calidad	Wed 05/10/16	Wed 05/10/16						Consultor 2[75%]		
215	Definir método de empaque / embalaje	Thu 06/10/16	Thu 06/10/16						Consultor 2[75%]		
216	Definir parámetros de garantía	Thu 06/10/16	Thu 06/10/16						Consultor 2[75%]		
217	Definir parámetros de servicio post venta	Fri 07/10/16	Fri 07/10/16						Consultor 2[75%]		
218	Estrategia de precio	Fri 07/10/16	Mon 10/10/16								
219	Diseñar estrategia de penetración	Fri 07/10/16	Fri 07/10/16						Consultor 2[75%]		
220	Diseñar estrategia de descuentos	Mon 10/10/16	Mon 10/10/16						Consultor 2[75%]		
221	Diseñar estrategia de crédito	Mon 10/10/16	Mon 10/10/16						Consultor 2[75%]		
222	Estrategia de plaza	Mon 10/10/16	Fri 14/10/16								
223	Canales	Mon 10/10/16	Tue 11/10/16								
224	Diseñar estrategia de canales al por menor	Mon 10/10/16	Mon 10/10/16						Consultor 2[75%]		
225	Diseñar estrategia de canales al por mayor	Tue 11/10/16	Tue 11/10/16						Consultor 2[75%]		
226	Diseñar estrategia de internet	Tue 11/10/16	Tue 11/10/16						Consultor 2[75%]		
227	Diseñar estrategia de punto de venta	Tue 11/10/16	Tue 11/10/16						Consultor 2[75%]		
228	Definir cobertura de la estrategia	Wed 12/10/16	Wed 12/10/16						Consultor 2[75%]		
229	Definir ubicaciones	Wed 12/10/16	Wed 12/10/16						Consultor 2[75%]		
230	Definir estrategia de almacenaje	Wed 12/10/16	Thu 13/10/16						Consultor 2[75%]		
231	Definir medios de transporte	Thu 13/10/16	Thu 13/10/16						Consultor 2[75%]		
232	Definir logística de distribución	Thu 13/10/16	Fri 14/10/16						Consultor 2[75%]		
233	Estrategia de promoción	Fri 14/10/16	Wed 19/10/16								
234	Diseñar estrategia de publicidad	Fri 14/10/16	Fri 14/10/16						Consultor 2[75%]		
235	Diseñar parámetros de la fuerza de ventas	Fri 14/10/16	Tue 18/10/16						Consultor 2[75%]		
236	Establecer política de muestras gratis	Tue 18/10/16	Tue 18/10/16						Consultor 2[75%]		
237	Definir estrategia de ofertas especiales	Tue 18/10/16	Wed 19/10/16						Consultor 2[75%]		
238	Documentar el plan de mercadeo	Mon 03/11/16	Mon 31/10/16						Consultor 1[25%], Consultor 2[25%]		
239	E: Diseño del plan de mercadeo	Tue 01/11/16	Tue 01/11/16								
240	RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	Tue 01/11/16	Wed 23/11/16								
241	Aspectos estructurales	Wed 02/11/16	Tue 08/11/16								
242	Definir presupuesto estimado	Wed 02/11/16	Wed 02/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
243	Definir mano de obra estimada	Thu 03/11/16	Thu 03/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
244	Definir recursos de producción estimados	Fri 04/11/16	Fri 04/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
245	Definir recursos tecnológicos estimados	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
246	Actividades tácticas de mercadeo	Wed 09/11/16	Wed 16/11/16								
247	Definir tácticas ofensivas	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
248	Definir tácticas defensivas	Thu 10/11/16	Thu 10/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
249	Definir tácticas de supervivencia	Fri 11/11/16	Fri 11/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
250	Definir tácticas de reordenamiento	Tue 15/11/16	Tue 15/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
251	Definir tácticas de acciones estratégicas	Wed 16/11/16	Wed 16/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
252	Recomendaciones para la evaluación y control	Thu 17/11/16	Wed 23/11/16								
253	Control de mercadeo formal	Thu 17/11/16	Fri 18/11/16								
254	Definir indicadores de desempeño	Thu 17/11/16	Thu 17/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
255	Definir recomendaciones para la revisión gerencial	Fri 18/11/16	Fri 18/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
256	Control de mercadeo informal	Mon 21/11/16	Tue 22/11/16								
257	Definir indicadores de desempeño	Mon 21/11/16	Mon 21/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
258	Definir recomendaciones en la revisión gerencial	Tue 22/11/16	Tue 22/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
259	Valoración financiera	Wed 23/11/16	Wed 23/11/16								
260	Definir y analizar ROI	Wed 23/11/16	Wed 23/11/16						Consultor 1[75%], Consultor 2[75%]		
261	Documentar el informe de recomendaciones de implementación	Tue 01/11/16	Tue 22/11/16						Consultor 1[25%], Consultor 2[25%]		
262	E: Informe de recomendaciones de implementación del PM	Wed 23/11/16	Wed 23/11/16								

Proyecto: WBS Plan de mercadeo
 Fecha: Sun 14/08/16

Critical Split		Hito externo		Resumen manual	
Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
División		Hito inactivo		Sólo fin	
Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
Resumen		Tarea manual		Progreso	
Resumen del proyecto		Sólo duración		Critical	
Tareas externas		Informe de resumen manual		Manual Progress	

Página 4

5.9 Anexo I. Plan de gestión del costo

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

Nombre del Proyecto: Plan de mercadeo Galletería y Bizcochería Budapest

Fecha de preparación: 1 de mayo de 2016

Nivel de exactitud	Unidad de medida	Umbral de control
Décimas de miles es el nivel de precisión necesario.	Miles de pesos (\$) Colombianos	+/- 5 % es el porcentaje de desviación permisible para el índice de desempeño de costos CPI, si supera esta variación del presupuesto se deben tomar medidas correctivas o preventivas

Reglas de medición del rendimiento:

Para la medición del rendimiento en el proyecto se tiene lo siguiente:

- El nivel de control en la EDT es el tercero, el método de medición a utilizar es el de valor ganado (EVM).
- Para el seguimiento se van a realizar mediciones semanales del porcentaje completado comparado con el desarrollado.
- Por medio de Ms Project se va a registrar el progreso del proyecto y generar un reporte de avance semanal para visualizar y analizar el avance y estado del proyecto.

Documentación de la información de costos:

Como base de consulta se tendrá el plan de gestión de costos del proyecto y la línea base de costos del proyecto, incluyendo los reportes generados por *Microsoft Project* relacionados con la gestión de costos.

Semanalmente se presentará un informe en el formato informe evolución proyecto Anexo J Informe de evolución del proyecto, el cual será presentado en la reunión de seguimiento y control del proyecto según la programación definida.

Este formato incluye la información emanada del cálculo del valor ganado del proyecto así:

- PV: Valor Planificado
- EV: Valor Ganado
- AC: Costo Real
- CV: Variación de Costos
- CPI: Índice de Desempeño de costos

Incluye el análisis de su comportamiento, y para el caso de desviaciones significativas la problemática, las causas y las acciones a tomar para mitigar su efecto.

Gestión del proceso:

Estimación de costos	<p>La estimación de costos se desarrolla con la técnica análoga, determinando el costo de cada una de las actividades incluyendo los recursos necesarios para su ejecución y luego de manera ascendente acumulando su costo en las actividades resumen.</p> <p>Para el cálculo de las reservas de contingencia se realizó el cálculo de acuerdo a los riesgos que de acuerdo a sus características se puedan materializar durante el desarrollo del proyecto.</p>
----------------------	---

<p>Desarrollo del presupuesto</p>	<p>Para la elaboración del presupuesto se utilizará como herramienta el <i>Microsoft Project</i> aplicando el uso de los recursos y sus respectivos costos, así de manera ascendente a los niveles superiores, se generan los costos de los paquetes de trabajo, las actividades resumen y el total del proyecto.</p> <p>Para el cálculo de la reserva de contingencia se utiliza el análisis de riesgos y su impacto en la ejecución del proyecto.</p> <p>Con relación a la reserva administrativa se hará por juicio de expertos.</p>
-----------------------------------	---

5.10 Anexo J Informe de evolución del proyecto

Informe evolución proyecto: plan de mercadeo Budapest						
<p style="text-align: center;">GESTIÓN DE VALOR GANADO CURVA S</p> <p>Millones</p> <p>\$70 \$60 \$50 \$40 \$30 \$20 \$10 \$- \$-</p> <p>1 7 13 19 25 31 37 43 49 55 61 67 73 79 85 91</p> <p>— PV — EV — AC</p>		Parámetros	Valor	Análisis		
		PV	\$ 60.000.000	Presupuesto planificado		
		EV		Valor ganado		
		AC		Gasto real		
		Indicadores		Valor	Análisis	
		CV				
		SV				
		Índices		Valor	Análisis	
		CPI				
		SPI				
		Estimaciones		Valor	Análisis	
		BAC	\$ 60.000.000	Presupuesto total		
		EAC				
		ETC				
		VAC				
TCPI						
TCPI						
Macro actividades		% programado	% ejecutado	% variación		Descripción de lo realizado
Problemas presentados		Causas	Correctivos o acciones de mejora	Responsable	Fecha	Fecha control
Observaciones varias						
Elaboró		Firma		Fecha Elaboración		
PM				Día	Mes	Año

5.11 Anexo K. Plan de gestión de la calidad

PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

Nombre del Proyecto: Plan de Mercadeo Galletería y Bizcochería Budapest

Fecha de preparación: 1 de mayo de 2016

Roles y responsabilidades de calidad:

Rol	Responsabilidades
1. Patrocinador	<ul style="list-style-type: none">• Aprobar los entregables del proyecto de acuerdo a los requisitos y los objetivos de calidad definidos• Revisar, aprobar y monitorear las solicitudes de cambio.
2. Gerente del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de que las actividades requeridas para el sistema de gestión de la calidad o el contrato sean planificadas, implementadas y controladas, y se dé seguimiento a su progreso• Revisar los resultados de todas las auditorias desarrolladas• Autorizar peticiones para exenciones de los requisitos del sistema de gestión de la calidad de la organización• Controlar las acciones correctivas y preventivas• Revisar y autorizar cambios o desviaciones del plan de la calidad
3. Consultor 1	<ul style="list-style-type: none">• Determinar la secuencia y la interacción de los procesos pertinentes al proyecto
4. Consultor 2	<ul style="list-style-type: none">• Comunicar los requisitos a todos los departamentos y funciones,

	subcontratistas y clientes afectados y de resolver problemas que surja en las interfaces entre dichos grupos
--	--

Enfoque de planificación de la calidad:

- La planificación de la calidad del proyecto se desarrollará teniendo como modelo los lineamientos, técnicas y herramientas del PMBOK® del PMI, así como también las normas ISO 9000 y sus normas complementarias.
- Siempre buscando la mejora continua en los procesos y la prevención de errores que afecten el normal desarrollo del proyecto y la calidad del producto del proyecto.
- Como herramientas básicas se contará con las listas de chequeo, los diagramas causa efecto, los mapas de proceso entre otras.

Enfoque de aseguramiento de la calidad:

- Para el aseguramiento de la calidad, se utilizarán auditorías internas de calidad que verificarán de manera puntual el funcionamiento de los procesos de la Gerencia de proyectos, apoyado en listas de chequeo diseñadas para cada caso, la empresa cuenta con un procedimiento de auditorías internas el cual se tomará como base para ejecutar las auditorías al proyecto, así como formato de programación de auditorías.
 - Basados en las norma ISO 9000 y complementarias como por ejemplo:
 - Norma ISO 9001
 - Norma ISO 10005
 - Norma ISO 10006
 - Norma ISO 21500
 - PMBOK ®
- Se llevará un seguimiento del desempeño de los procesos, buscando identificar desviaciones y así aplicar acciones correctivas que permitan minimizar el impacto en el proyecto.

Enfoque de control de calidad:

- Para realizar el control de calidad se aplicarán listas de chequeo diseñadas a la medida de cada entregable, verificando el cumplimiento de los requisitos de aceptación establecidos.
- Se van a tener en cuenta los requisitos y normas aplicables a la actividad desarrollada por la empresa, así como las restricciones planteadas para el proyecto.
- Todos los hallazgos detectados en este proceso deben generar una acción correctiva o de mejora y escalarse al plan de gestión de cambios para su aplicación dentro del proyecto.

Enfoque de mejora de la calidad:

- En cuanto a la mejora se utilizará el concepto del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), lo anterior tomando como base la información proporcionada por diferentes fuentes como auditorías internas de calidad, control de calidad, análisis de riesgos, y en general aquellas variables que puedan afectar el normal desempeño del proyecto y los resultados como su producto.
- Con la información del comportamiento del proyecto se planean acciones correctivas, preventivas y de mejora que deben ser revisadas por el gerente de proyecto y aprobadas por el patrocinador
- El control de la aplicación de estas acciones es responsabilidad del gerente de proyecto quien tendrá la potestad de organizar y delegar de forma adecuadas su aplicación.
- Por último se verificarán los resultados de la aplicación de las acciones y de ser necesario se generarán nuevas acciones tendientes a minimizar las desviaciones del proyecto y a mejorar el desempeño y los resultados del mismo.

5.12 Anexo L. Procedimiento de auditorías internas Galletería y Bizcochería Budapest

Objetivo

Establecer los pasos a seguir para la planificación y la realización de las auditorías internas de calidad.

Alcance

Inicia con la programación de las etapas a auditar y termina con la Entrega del Informe de Auditoria o con el cierre de las no conformidades detectadas.

Definiciones

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones de la norma ISO 9000 – 2005.

Auditoria

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.

Auditoria de cumplimiento

Esta auditoria determina el punto hasta el cual el sistema documentado está entendido, implementado y aplicado por la fuerza laboral en una empresa.

Auditoria de seguimiento

Se efectúa para verificar si las no conformidades detectadas en un ciclo completo de auditoria fueron corregidas.

Auditoria de suficiencia

Se conoce también como auditoria del sistema de documentación y consiste en determinar hasta qué punto la documentación del sistema de calidad (Manual de Calidad, procedimientos e instrucciones entre otros) cumplen los requerimientos de la norma que se está aplicando.

Evidencia objetiva

Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo. La evidencia objetiva puede obtenerse por medio de la observación, medición, ensayo / prueba u otros medios.

No conformidad

Incumplimiento de un requisito.

No conformidades menores

Desviación o incumplimiento de un requisito que no pone en riesgo la calidad del servicio. Quizá se trate sólo de un desliz aislado de un procedimiento o instrucción. Los hallazgos menores también se describen como aspectos de mejoramiento continuo.

No conformidades mayores

Incumplimiento de un requisito que pone en riesgo la calidad del servicio, ausencia de un procedimiento indispensable, ruptura total del proceso o procedimiento. Muchas no conformidades menores en la misma área podrían considerarse una no conformidad mayor.

Observaciones / oportunidades de mejora

Son elogios a procesos que en especial funcionan muy bien, hallazgos que no pueden ser soportados con evidencia objetiva, situaciones que al no ser corregidas pueden llegar a ser una no conformidad o sugerencias para el mejoramiento continuo.

Documentos utilizados y/o referenciados

Documentos utilizados

Plan de Calidad código PLA-CAL-001

Documentos referenciados

N.A.

Formatos utilizados

Programa de Auditorías Internas de Calidad.

Programa de Auditorías Internas de Calidad.

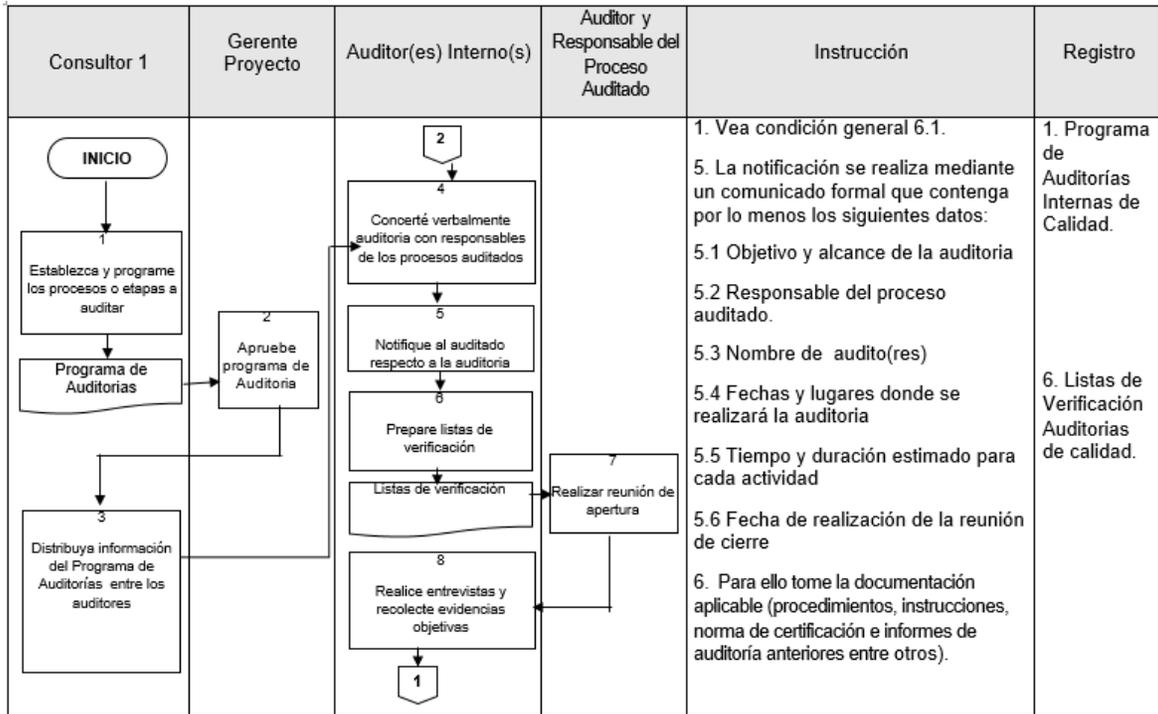
Informe de Auditorías Internas de Calidad

Condiciones generales

El grupo auditor debe estar conformado por un miembro del grupo de proyecto y un designado por parte del cliente, la persona designada por el cliente debe tener los conocimientos necesarios sobre el proyecto, los procesos y la etapa correspondiente.

La competencia y capacidad como auditor interno será definida por el gerente de proyecto teniendo en cuenta los requerimientos de los procesos a auditar.

Diagrama de flujo



Auditor(es) Interno(s)	Auditor Interno y Responsable del Área Auditada	Instrucción	Registro
<pre> graph TD 1[1] --> 9[9 Elaborar informe de Auditoria] 9 --> IA[Informe de Auditoria] IA --> 10[10 Realizar reunión de cierre] 10 --> 11[11 Entrega original y las copias del Informe de Auditoria] 11 --> D1{¿Se encontraron no conformidades?} D1 -- NO --> D2{¿Es auditoria de seguimiento?} D1 -- SI --> D3{¿Es auditoria de seguimiento?} D2 -- SI --> 12[12 Cerrar la solicitud de acción correctiva] D2 -- NO --> FIN([FIN]) D3 -- SI --> 13[13 No cerrar solicitud de acción correctiva] D3 -- NO --> 14[14 Solicitar Acción Correctiva] 12 --> FIN 13 --> 14 14 --> 2[2] </pre>		<p>9. Las no conformidades deben ser clasificadas en Mayores y Menores teniendo en cuenta las definiciones del numeral 3, toda otra anotación que no determine desviación o falla en el cumplimiento del elemento auditado será clasificado en observación. Si se trata de una auditoria de seguimiento se deben enunciar en el informe los números de las acciones correctivas en cuestión.</p> <p>11. Entregue el informe original de auditoria al gerente de proyecto</p> <p>13. Para este fin diligencie los espacios apropiados en la solicitud de acción correctiva y solicite una nueva SAC</p> <p>14. Para cada no conformidad detectada y acordada con el Responsable del Área auditada se solicita una acción correctiva</p>	<p>9. Informe de Auditorías Internas de Calidad.</p>
<p>Elaboro: Nombre: Hugo Forero Moreno Cargo: Consultor 1</p>	<p>Reviso: Nombre: Santiago Briñez D. Cargo: Consultor 2</p>	<p>Aprobó: Nombre: Mario Javier López Cargo: Director de Proyecto</p>	

5.14 Anexo N. Plan de gestión del recurso humano.

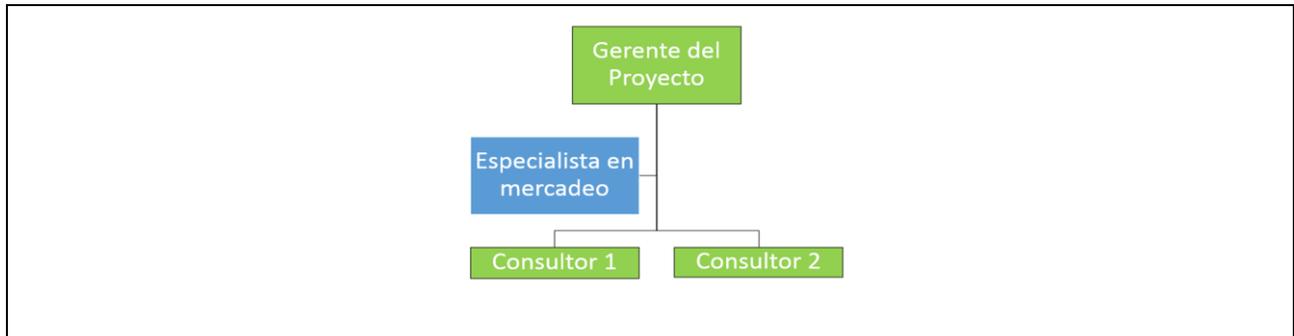
PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Título del Proyecto:	Plan de Mercadeo Galletería y Bizcochería Budapest.	Fecha de preparación:	Junio 25/2016
-----------------------------	---	------------------------------	---------------

Roles, responsabilidades y autoridades

Rol	Responsabilidad	Autoridad
Patrocinador	-Aprobar los recursos necesarios para las acciones correspondientes al talento humano	-Ajustes a nivel de alcance, tiempo y costo.
Gerente del proyecto	-Reclutar el equipo de trabajo- -Dirigir el equipo de trabajo -Cerrar vínculos con el equipo de trabajo	-Aprueba pagos al equipo consultor. -Amigable componedor ante situaciones de conflicto. -Aprueba continuidad del equipo de trabajo
Consultor 1	Cumplir con los lineamientos y metas requeridas por el Gerente del proyecto	No tiene autoridad dentro del proyecto frente a temas de recursos humanos
Consultor 2	Cumplir con los lineamientos y metas requeridas por el Gerente del proyecto	No tiene autoridad dentro del proyecto frente a temas de recursos humanos
Especialista en mercadeo	Cumplir con los lineamientos y metas requeridas por el Gerente del proyecto	No tiene autoridad dentro del proyecto frente a temas de recursos humanos

Estructura organizacional del proyecto



Adquisición de personal

El equipo del proyecto se establece previamente, el consultor experto hace parte de las adquisiciones del proyecto

Fin de relaciones de personal

Una vez se cierre el Proyecto los miembros del equipo entregarán toda la información acopiada y generada a la gerente de Budapest

Calendario de trabajo

El calendario asociado al Proyecto es de lunes a Viernes de 8am a 12am y de 1pm a 5pm
No se laborará en sábados ni festivos, no se tienen estipuladas horas extras.

Requerimientos de formación

Formación en el desarrollo de proyectos y en mercadeo

Recompensas y reconocimientos

No aplica para el proyecto

Regulaciones, estándares y cumplimiento de políticas

Lo relacionado frente a la forma de contratación dentro del código sustantivo del trabajo

Seguridad

Los computadores del equipo dentro del valor de adquisición incluyen seguro de pérdida o robo

5.15

5.16 Anexo Ñ. Plan de gestión de comunicaciones.

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Título del proyecto: Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest.

Fecha: Junio 27 de 2016

Interesado	Información	Método	Frecuencia	Remitente
Patrocinador	Acta de constitución, plan para la dirección del proyecto, estimación de costos de las actividades, enunciado del trabajo del proyecto, estado del proyecto, <i>KickOff</i> , Nuevos riesgos descubiertos, Éxitos del proyecto, Cambios al alcance del proyecto y al alcance del producto, Actualizaciones al plan para la dirección.	Comunicación tipo <i>Push</i> , interactiva	Mensual	Gerente de proyecto
Organización corporativa	<i>KickOff</i> , Éxitos del proyecto	Comunicación tipo <i>Push</i>	Inicio y cierre del proyecto	Patrocinador (Gerente Budapest)
Clientes	Éxitos del proyecto	Comunicación tipo <i>Push</i>	Cierre del proyecto	Patrocinador
Gerente del	Acta de constitución, plan para la dirección del	Comunicación	Mensual	Equipo de

Interesado	Información	Método	Frecuencia	Remitente
proyecto	proyecto, estimación de costos de las actividades, enunciado del trabajo del proyecto, estado del proyecto, <i>KickOff</i> , Nuevos riesgos descubiertos, Éxitos del proyecto, Cambios al alcance del proyecto y al alcance del producto, Actualizaciones al plan para la dirección.	tipo <i>Push</i> , interactiva		proyecto
Entes de control y certificación	Información requerida	Comunicación tipo <i>Push</i>	Al momento de ser requerida	Gerente de proyecto
Comunidad	Éxitos del proyecto	Comunicación tipo <i>Push</i>	Cierre del proyecto	Gerente de proyecto
Autoridades municipales	Información requerida	Comunicación tipo <i>Push</i>	Al momento de ser requerida	Gerente de proyecto

Supuestos y restricciones

Supuestos	Restricciones
Seguridad de la información	Se debe manejar la información de la gestión del proyecto de manera privada y estrictamente entre los interesados del proyecto, es responsabilidad de cada interesado este manejo de la información
Propiedad de la información	La propiedad de la información correspondiente al inicio, planeación, ejecución y cierre del proyecto corresponde al patrocinador de este.
Archivo de la información	Una vez cerrado el proyecto se procederá a hacer entrega de toda la información correspondiente a este.
Restricciones de distribución	La distribución de la información durante el desarrollo del proyecto se realizará estrictamente a las partes interesadas dependiendo de cada etapa.

Glosario de términos:

-Comunicación tipo *push*: Información entregada por el emisor sin ser requerida por el receptor.

-*Kickoff*: Punto de inicio del proyecto

5.17 Anexo O. Plan de gestión de riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Nombre del Proyecto: Plan de Mercadeo de la Galletería y Bizcochería BUDAPEST

Fecha: 1 de julio de 2016

Metodología

La metodología que será utilizada para realizar la gestión de riesgos del proyecto es la siguiente:

Planificar la gestión de riesgos:

Esta etapa consiste en generar el proceso para identificar, analizar, evaluar, generar medidas de tratamiento, monitorear y revisar los riesgos del proyecto. Este proceso es el que se desarrolla en el presente plan de gestión del riesgo. Se utilizan herramientas y técnicas tales como el juicio de expertos y las reuniones.

Identificar los riesgos:

Es el proceso para identificar y determinar los riesgos que pueden afectar los objetivos del proyecto. Se utilizan herramientas y técnicas tales como Análisis de supuestos y juicio de expertos.

Realizar el análisis cualitativo de riesgos:

Es el proceso para priorizar los riesgos mediante un análisis cualitativo de probabilidad e impacto. Se utilizan herramientas y técnicas tales como la matriz de probabilidad e impacto, la categorización de riesgos y el juicio de expertos.

Realizar el análisis cuantitativo de riesgos:

Es proceso para analizar el efecto cuantitativo de los riesgos sobre los objetivos del proyecto. Se utilizan herramientas y técnicas tales como la recopilación y representación de datos y el juicio de expertos.

Planificar la respuesta a riesgos:

Es el proceso de desarrollar alternativas de tratamiento de los riesgos, ya sea para maximizar los beneficios sobre las oportunidades o mitigar las amenazas a los objetivos del proyecto. Se utilizan herramientas y técnicas tales como estrategias para el tratamiento de riesgos positivos y negativos, planes de contingencias y el juicio de expertos.

Controlar los riesgos:

Es el proceso mediante el cual se implementan acciones, controles o planes de respuesta a los riesgos, se monitorean, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso de gestión de riesgo del proyecto. Se utilizan herramientas y técnicas tales como reevaluación de los riesgos, análisis de variación de tendencias, análisis de reservas y las reuniones.

Roles y Responsabilidades

Patrocinador del proyecto:

- Participar activamente en el proceso de gestión de riesgos del proyecto
- Definir el nivel de tolerancia al riesgo.
- Aprobar la reserva de contingencia que se defina a partir del análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto.
- Tomar decisiones con relación a planes de respuesta a riesgos cuando estos se materialicen.

Gerente de proyecto:

- Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos del proyecto y definir la metodología y criterios para realizar el análisis de los riesgos
- Proponer planes de respuesta o medidas de tratamiento de riesgos
- Monitorear y revisar los riesgos del proyecto.
- Evaluar la efectividad del proceso de gestión de riesgos.
- Administrar la reserva de contingencia del proyecto.

Equipo de proyecto:

- Identificar riesgos (amenazas y oportunidades) que puedan afectar los objetivos del proyecto.
- Participar activamente en el proceso de análisis y evaluación de los riesgos.
- Proponer acciones de respuesta o medidas de tratamiento a los riesgos identificados.
- Ejecutar los planes de contingencia que sean definidos para mitigar el efecto de las amenazas que se materialicen.

Categorías de riesgos

Para el proyecto se han definido las siguientes categorías de riesgos:

1. **Organización:** Amenazas u oportunidades que afecten la Galletería y Bizcochería Budapest y que a su vez afecten los objetivos del proyecto, relacionadas entre otras con los siguientes aspectos: Financiamiento, recursos, cambio de prioridades o en el enfoque estratégico, etc.

2. **Técnicos:** Amenazas u oportunidades propias de desarrollo del plan de mercadeo que afecten los objetivos del proyecto, relacionadas entre otras con los siguientes aspectos: requisitos del proyecto, diseños de estrategias de mercadeo, estimaciones de ventas, errores metodológicos, etc.
3. **Externos:** Amenazas u oportunidades del entorno de la organización y del proyecto que puedan afectar los objetivos del proyecto, relacionadas entre otras con los siguientes aspectos: desastres naturales, regulaciones, mercado, clientes, proveedores, etc.
4. **De la gerencia de proyecto:** Amenazas y oportunidades propias de la gestión del proyecto que afecten los objetivos del proyecto, por ejemplo, errores en las estimaciones de alcance, tiempo y costos, errores en la comunicación, aseguramiento de procesos y control de calidad, etc.

Los riesgos identificados serán categorizados por el equipo de proyecto utilizando el juicio de expertos.

Gestión de los fondos de los riesgos

Los recursos necesarios para hacer frente a los riesgos que se materialicen, serán definidos mediante el cálculo de la reserva de contingencia, la cual se obtiene a partir del Valor Monetario Esperado – EMV (calculado en \$ 7'435.000), que es resultado del análisis cuantitativo de los riesgos. Como parte de las estrategias de tratamiento de riesgos se constituirán pólizas que den cubrimiento a los riesgos identificados que sean transferibles a terceras partes.

Protocolo de contingencia

Para los riesgos que se materialicen se debe definir un plan de contingencia que mitigue el impacto sobre los objetivos del proyecto.

Estos planes de contingencia serán activados por el gerente de proyecto quien es el

encargado también de asignar los recursos necesarios mediante el uso de la reserva de contingencia.

Seguimiento y gestión de riesgos

Los riesgos serán monitoreados en todo el ciclo de vida del proyecto a través de las reuniones de seguimiento y control que se realizarán cada 15 días.

Como parte de este monitoreo se debe revisar de acuerdo con el cronograma del proyecto los riesgos no materializados sobre las actividades ya ejecutadas y los riesgos que se podrían materializar sobre las próximas actividades, para de forma preventiva revisar las acciones sobre esos riesgos y la viabilidad de los planes de contingencia.

Tolerancia al riesgo de los interesados

Se ha definido en conjunto con la organización y los interesados del proyecto, que los riesgos que en el análisis cualitativo luego de multiplicar la probabilidad y el impacto superen el umbral de 0,05, no son tolerables y se les debe hacer análisis cuantitativo y definir para cada uno acciones de tratamiento y/o planes de contingencia.

Seguimiento y auditorías

Los riesgos serán monitoreados en todo el ciclo de vida del proyecto a través de las reuniones de seguimiento y control que se realizarán cada 15 días.

El Patrocinador del proyecto podrá a discreción realizar personalmente o por medio de un tercero realizar auditorías de riesgo al proyecto en donde se evaluará lo siguiente:

1. Riesgos conocidos no materializados
2. Materialización de riesgos no conocidos
3. Uso de la reserva de contingencia

Definiciones de Probabilidad

Medida	Valor	Descripción
Muy Baja	0.1	No se tienen antecedentes de la ocurrencia de este riesgo.

Baja	0.3	Se tienen antecedentes de ocurrencia de este riesgo en los últimos 5 años
Media	0.5	Se tienen antecedentes de ocurrencia de este riesgo en los últimos 2 años
Alta	0.7	Se tienen antecedentes de ocurrencia de este riesgo en los último año
Muy Alta	0.9	La posibilidad de ocurrencia es casi cierta, se tiene antecedentes de ocurrencia de este riesgo en los últimos 6 meses

Definiciones de Impacto por objetivo

Medida	Valor	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad
Muy Bajo: La consecuencia sobre los objetivos del proyecto son o imperceptibles	0.05	Afectación en el alcance del proyecto forma imperceptible	Genera retraso de un día o menos	Genera variación en el costo menor a 0,5% del presupuesto	Degradación de la calidad de forma imperceptible
Bajo: La consecuencia sobre los objetivos del proyecto son mínimas	0.1	Incumplimiento de algún requerimiento sin afectar la funcionalidad del producto del proyecto	Genera retraso menor a tres días	Genera variación en el costo de 1% del presupuesto	Consecuencias sobre aspectos que no afectan el producto del proyecto
Medio: Las consecuencias sobre los objetivos del proyecto son moderadas	0.2	Incumplimiento de algún requerimiento afectando de forma leve la funcionalidad del producto	Genera retraso menor a una semana	Genera variación en el costo de 3% del presupuesto	Consecuencias sobre aspectos que potencialmente pueden afectar el producto del proyecto

Medida	Valor	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad
		del proyecto			
Alto: Las consecuencias sobre los objetivos del proyecto son graves	0.4	Incumplimiento de más de un requerimiento afectando de forma grave la funcionalidad del producto del proyecto	Genera un retraso menor a dos semanas	Genera variación en el costo de 5% del presupuesto	Consecuencias sobre aspectos que afectan de forma leve el producto del proyecto
Muy Alto: Las consecuencias sobre los objetivos del proyecto son catastróficas	0.8	Incumplimiento de más de un requerimiento generando que el producto del proyecto no funcione	Genera un retraso de un mes o más	Genera variación en el costo de 10% del presupuesto	Consecuencias sobre aspectos que afectan de forma grave la calidad del producto del proyecto

Matriz de Probabilidad e Impacto

PROBABILIDAD	Amenazas					Oportunidades				
	0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05 / Muy Bajo	0,1 / Bajo	0,2 / Moderado	0,4 / Alto	0,8 / Muy Alto	0,8 Muy Alto	0,4 / Alto	0,2 / Moderado	0,1 / Bajo	0,05 / Muy Bajo

5.18 Anexo P. Plan de gestión de adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Nombre del Proyecto: Plan de mercadeo Galletería y Bizcochería Budapest

Fecha de preparación: 1 de mayo de 2016

Autoridad de contratación:

El gerente del proyecto tiene la autoridad de seleccionar y proponer los proveedores para la contratación de los proveedores de los servicios especializados y los equipos requeridos para el desarrollo del proyecto, teniendo como restricción no superar los montos especificados en el presupuesto, si se presentan variaciones superiores al +/- 5% de los presupuestado esto debe ser consultado con el patrocinador para determinar las acciones a seguir.

En lo relacionado con la revisión y aprobación de los contratos de servicios el gerente del proyecto posee la autoridad para realizar los cambios necesarios para dar cumplimiento a las necesidades del proyecto, así como los cambios en los contratos en ejecución, pero todo debe ir con la firma de aprobación del patrocinador como máximo representante de la organización.

El gerente del proyecto es quien realiza la supervisión y control del cumplimiento de las condiciones pactadas en cuanto a calidad y requisitos pactados en los contratos de los servicios profesionales, utilizando para esto reuniones de control de acuerdo con la frecuencia definida.

Ver matriz de adquisiciones.

Funciones y responsabilidades:

Gerente del proyecto	Departamento de adquisiciones
<ul style="list-style-type: none">• Identificar proveedores• Contactar a los proveedores• Definir requisitos del contrato• Revisar y pre aprobar contratos• Monitoreo y control de la ejecución de los contratos	<ul style="list-style-type: none">• Aprobación de proveedores• Evaluación y seguimiento de proveedores• Aprobación de adquisiciones• Pago de los servicios

Documentos estándar de adquisiciones:

- RFQ Computadores y licencias
- RFP Consultor de mercadeo
- RFP Estudio de mercadeo
- Formato de evaluación de proveedores
- Procedimiento de compras
- Procedimiento de selección de proveedores código
- Listado registro de proveedores evaluados y seleccionados
- Solicitud de productos

Tipo de contrato:

Para la adquisiciones se manejarán los siguientes:

Artículo / Servicio	Tipo de contrato a ser utilizado
Hardware (Computadores Portátiles)	Precio Fijo (Llave en Mano)
Software (Licenciamiento de aplicativos)	Precio Fijo (Llave en Mano)
Servicios profesionales de consultor especializado en marketing	Servicios profesionales precio fijo
Servicios profesionales para estudio de mercado	Servicios profesionales precio fijo

Requisitos de seguros y vinculación:

Se exigirán los siguientes coberturas por medio de pólizas de seguro de acuerdo a las características de la adquisición a realizar:

- Póliza de cumplimiento (20% del contrato).
- Póliza de calidad (20% del contrato).
- Póliza de garantía equipos (1 año).

Criterios de selección:

Los criterios de decisión para cada una de las adquisiciones con su ponderación correspondiente se relacionan a continuación:

- Estudio de mercado

Criterio	Peso
Calidad de suministros	50%
Fiabilidad plazo de entrega	10%
Fiabilidad información	10%
Competitividad del precio	10%
Funcionalidad	10%
Servicio posventa	10%
Total	100%

- Licencias de adquisiciones

Criterio	Peso
Calidad de suministros	30%
Fiabilidad plazo de entrega	10%
Cumplimiento de requisitos técnicos	20%
Competitividad del precio	15%
Funcionalidad	15%
Servicio posventa	10%
Total	100%

- Computadores

Criterio	Peso
Calidad de suministros	30%
Fiabilidad plazo de entrega	10%

Criterio	Peso
Cumplimiento de requisitos técnicos	20%
Competitividad del precio	15%
Funcionalidad	15%
Servicio posventa	10%
Total	100%

- Consultor especialista en *marketing*

Criterio	Peso
Estudios	25%
Disponibilidad	20%
Costo	15%
Capacidad de interacción	10%
Experiencia	30%
Total	100%

Supuestos y limitaciones de contratación:

Como supuestos se plantean los siguientes:

- La empresa tiene un presupuesto aprobado de \$60.000.000 para el desarrollo del proyecto y disponible desde el acta de constitución del proyecto.
- El tiempo de contratación de los servicios profesionales del especialista en mercadeo no deben ser mayores a 10 días hábiles.
- El tiempo de compra de los equipos computadores portátiles para el desarrollo del proyecto no debe ser mayor a 5 días hábiles.

Como restricciones se tiene lo siguiente:

- El presente plan se encuentra limitado a las actividades propias del proyecto de generación del plan de mercadeo de la Galletería y Bizcochería Budapest, cualquier adquisición que no esté dirigida a satisfacer los requerimientos de compra para este proyecto no está incluida en el alcance de este plan.

Requisitos de integración:

<p>WBS</p>	<p>Las adquisiciones se integran al proyecto en la fase de ejecución según EDT 1.1.3., específicamente en 1.1.3.7. Efectuar las adquisiciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios especializados de consultoría, • estudio de mercados • compra de equipos de computo • compra de software
<p>Programación</p>	<p>En el cronograma las adquisiciones se encuentran programadas para que sean realizadas entre el 26/08/16 y el 01/09/16, con una duración de 40 horas.</p>
<p>Documentación</p>	<p>Los documentos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cotizaciones • propuestas • evaluación de proveedores • documentos soporte de evaluación de los proveedores • solicitud de productos • contratos
<p>Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falla en la consecución de los recursos financieros del proyecto (\$60.000.000) • Deficiencia en la calidad del producto entregado por el contratista de consultoría en marketing (alcance y tiempo). • Demora en la consecución del consultor experto en mercadeo por más de 10 días hábiles
<p>Informes sobre el rendimiento</p>	<p>Semanalmente se generará un informe del desempeño del contratista con la información relevante a avance en cuanto a cronograma, costos y el alcance del contrato. Esta información se integrará al informe de estado del proyecto presentado al patrocinador del mismo.</p>

Métricas de rendimiento:

Se establecen las siguientes métricas de desempeño de los proveedores de las actividades de adquisición de este proyecto. Cada métrica se califica en una escala de 1-3, como se indica a continuación:

Dominio	Indicador de medida
Calidad de producto	1 - Insatisfactorio 2 - Aceptable 3 - Excepcional
El tiempo de entrega	1 - Insatisfactorio 2 - Aceptable 3 – Excepcional
Calidad de la documentación	1 - Insatisfactorio 2 - Aceptable 3 – Excepcional
Los costos de desarrollo	1 - Insatisfactorio 2 - Aceptable 3 - Excepcional
Tiempo de desarrollo	1 - Insatisfactorio 2 - Aceptable 3 - Excepcional
Costo por unidad	1 - Insatisfactorio 2 - Aceptable 3 – Excepcional
La eficiencia transaccional	1 - Insatisfactorio 2 - Aceptable 3 - Excepcional

Además de calificar cada proveedor, valores reales serán observados con el fin de construir una base de datos de los rendimientos históricos para la selección de proveedores para las actividades de compras futuras.

5.19 Anexo Q. RFQ computadores y licencias

Anexo 1. RFQ Computadores y licencias

Numero de RFQ: 1

Fecha de expedición: 01/05/2016

Fecha de vencimiento: 01/06/2016

Proveedor:

Compañía: _____

Contacto: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Teléfono: _____

Email: _____

Número de cotización	Descripción del producto a adquirir	Precio
1	Computador portátil con procesador Core i5 o similar, disco duro de 500 GB, memoria RAM de 8GB, sistema Windows 7 profesional y licencias de software office Enterprise 2013, Project 2013 y WBS chart Pro, con una garantía de un año y servicio técnico presencial y remoto	

Términos y condiciones:

Estimado señor/Estimada señora: Nos es grato dirigirnos a usted a fin de solicitarle la presentación de una cotización para Computador portátil con procesador Core i5 o similar, disco duro de 500 GB, memoria RAM de 8GB, sistema Windows 7 profesional y licencias de software office Enterprise 2013, Project 2013 y WBS chart Pro, con una garantía de un año y servicio técnico presencial y remoto. Su cotización deberá ser presentada a más tardar a las 23:59 horas del 30 de mayo de 2016. Favor de enviar su propuesta debidamente firmada en formato electrónico (pdf, etc.) al correo electrónico mario.lopez@budapest.com con copia para santiago.briñez@budapest.com con el título: RFQ-01-2016. También puede entregar la documentación en sobre cerrado, en horario de 9 am a 17 horas en la dirección que se indica a continuación:

Calle 45 #15^a-65 apartamento 301, Bogotá, Colombia.

Cualquier duda respecto a la presente convocatoria deberá enviarse a los correos electrónicos señalados a más tardar el 23 de mayo de 2015. Las respuestas o modificaciones enviarán por correo a más tardar el 24 de mayo de 2016

Las cotizaciones presentadas por correo electrónico estarán limitadas a un máximo de 9 MB, en ficheros libres de virus.

Será su responsabilidad asegurarse de que su cotización llega a la dirección antes mencionada en o antes de la fecha límite. Las cotizaciones que se reciban en Budapest después del plazo indicado, por cualquier razón, no se tomarán en consideración a efectos de evaluación. Si usted envía su cotización por correo electrónico, le rogamos se asegure de que esté firmada y en formato pdf y libre de cualquier virus o archivo dañado.

Condiciones de entrega	Correo electrónico o certificado
Fecha y hora de entrega más tardías (si el momento de la entrega excede a éstas, la cotización podrá ser rechazada por Budapest)	Su cotización deberá ser presentada a más tardar a las 23:59 horas del 30 de mayo de 2016.
Moneda preferente de cotización	Peso Colombiano
IVA sobre el precio cotizado	Deberá incluir el IVA y otros impuestos indirectos aplicables.
Servicio posventa	Garantía y soporte técnico
Idioma	Español
Documentos que deberán presentarse	CV institucional y del personal a cargo de ejecutar los servicios.
Periodo de validez de la cotización	30 días a partir de la presentación de la oferta
Cotizaciones parciales	No permitidas
Tipo de contrato que deberá firmarse	Precio Fijo (Llave en Mano)

Se revisarán los productos ofrecidos basándose en su integridad y en la conformidad de la cotización con las especificaciones mínimas.

Será seleccionada la cotización que cumpla con todas las especificaciones y requisitos y ofrezca el precio más bajo, así como con todos los restantes criterios de evaluación indicados. Cualquier oferta que no cumpla con los requisitos será rechazada.

En caso de discrepancia entre el precio unitario y el precio total (que se obtiene al multiplicar el precio unitario por la cantidad), Budapest procederá a un nuevo cálculo, y el precio unitario prevalecerá y el precio total será corregido. Si el proveedor no aceptara el precio final sobre la base del nuevo cálculo del Budapest y su corrección de los errores, su oferta será rechazada.

Una vez que Budapest haya identificado la oferta de precio más baja, Budapest se reserva el derecho de adjudicar el contrato basándose únicamente en los precios de los bienes.

Budapest practica una política de tolerancia cero ante el fraude y otras prácticas prohibidas, y está resuelto a identificar y abordar todos los actos y prácticas de este tipo contra Budapest o contra terceros implicados en las actividades de Budapest.

Le agradecemos su atención y quedamos a la espera de recibir su cotización.

Atentamente
Equipo de proyectos Budapest

5.20 Anexo R. RFP consultor de mercadeo

RFP Consultor de mercadeo

Numero de RFP: 2

Fecha de expedición: 01/05/2016

Fecha de vencimiento: 01/06/2016

Proveedor:

Compañía: _____

Contacto: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Teléfono: _____

Email: _____

Número de propuesta	Descripción del servicio a adquirir	Precio
2	Se requiere una persona con amplios conocimientos y experiencia en mercadeo certificable que pueda orientar el desarrollo del proyecto con respecto al área correspondiente	

Términos y condiciones:

Estimado señor/Estimada señora: Nos es grato dirigirnos a usted a fin de solicitarle la presentación de una propuesta para una persona con amplios conocimientos y experiencia en mercadeo certificable que pueda orientar el desarrollo del proyecto con respecto al área correspondiente. Su propuesta deberá ser presentada a más tardar a las 23:59 horas del 30 de mayo de 2016. Favor de enviar su propuesta debidamente firmada en formato electrónico (pdf, etc.) al correo electrónico mario.lopez@budapest.com con copia para santiago.briñez@budapest.com con el título: RFP-02-2016. También puede entregar la documentación en sobre cerrado, en horario de 9 am a 17 horas en la dirección que se indica a continuación:

Calle 45 #15ª-65 apartamento 301, Bogotá, Colombia.

Cualquier duda respecto a la presente convocatoria deberá enviarse a los correos electrónicos señalados a más tardar el 23 de mayo de 2015. Las respuestas o modificaciones enviarán por correo a más tardar el 27 de mayo de 2016

Las propuestas presentadas por correo electrónico estarán limitadas a un máximo de 9 MB, en ficheros libres de virus.

Será su responsabilidad asegurarse de que su propuesta llega a la dirección antes mencionada en o antes de la fecha límite. Las propuestas que se reciban en Budapest después del plazo indicado, por cualquier razón, no se tomarán en consideración a efectos de evaluación. Si usted envía su propuesta por correo electrónico, le rogamos se asegure de que esté firmada y en formato pdf y libre de cualquier virus o archivo dañado.

Condiciones de entrega	Correo electrónico o certificado
Fecha y hora de entrega más tardías (si el momento de la entrega excede a éstas, la cotización podrá ser rechazada por Budapest)	Su cotización deberá ser presentada a más tardar a las 23:59 horas del 30 de mayo de 2016.
Moneda preferente de cotización	Peso Colombiano
IVA sobre el precio cotizado	Deberá incluir el IVA y otros impuestos indirectos aplicables.
Servicio posventa	Garantía y soporte técnico
Idioma	Español
Documentos que deberán presentarse	CV institucional y del personal a cargo de ejecutar los servicios.
Periodo de validez de la Cotización	30 días a partir de la presentación de la oferta
Cotizaciones parciales	No permitidas
Tipo de contrato que deberá Firmarse	Servicios profesionales precio fijo
Soportes financieros	Estados financieros con notas
Cronograma	Entregables del estudio con sus fechas
Criterios de selección	Estudios, disponibilidad, costo, capacidad de interacción, experiencia

Se revisarán los productos ofrecidos basándose en su integridad y en la conformidad de la cotización con las especificaciones mínimas.

Será seleccionada la propuesta que cumpla con todas las especificaciones y requisitos y ofrezca el precio más bajo, así como con todos los restantes criterios de evaluación indicados. Cualquier oferta que no cumpla con los requisitos será rechazada.

En caso de discrepancia entre el precio unitario y el precio total (que se obtiene al multiplicar el precio unitario por la cantidad), Budapest procederá a un nuevo cálculo, y el precio unitario prevalecerá y el precio total será corregido. Si el proveedor no aceptara el precio final sobre la base del nuevo cálculo del Budapest y su corrección de los errores, su oferta será rechazada.

Una vez que Budapest haya identificado la oferta de precio más baja, Budapest se reserva el derecho de adjudicar el contrato basándose únicamente en los precios de los bienes.

Budapest practica una política de tolerancia cero ante el fraude y otras prácticas prohibidas, y está resuelto a identificar y abordar todos los actos y prácticas de este tipo contra Budapest o contra terceros implicados en las actividades de Budapest.

Le agradecemos su atención y quedamos a la espera de recibir su propuesta.

Atentamente
Equipo de proyectos Budapest

5.21 Anexo S. RFP estudio de mercadeo

RFP estudio de mercadeo

Numero de RFP: 1

Fecha de expedición: 01/05/2016

Fecha de vencimiento: 01/06/2016

Proveedor:

Compañía: _____

Contacto: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Teléfono: _____

Email: _____

Número de propuesta	Descripción del servicio a adquirir	Precio
1	Análisis requerido para la definición del mercado objetivo y enumeración y factibilidad de estrategias de producto, plaza, precio y promoción para ser desarrolladas en mediano y largo plazo.	

Términos y condiciones:

Estimado señor/Estimada señora: Nos es grato dirigirnos a usted a fin de solicitarle la presentación de una propuesta para análisis requerido para la definición del mercado objetivo y enumeración y factibilidad de estrategias de producto, plaza, precio y promoción para ser desarrolladas en mediano y largo plazo. Su propuesta deberá ser presentada a más tardar a las 23:59 horas del 30 de mayo de 2016. Favor de enviar su propuesta debidamente firmada en formato electrónico (pdf, etc.) al correo electrónico mario.lopez@budapest.com con copia para santiago.briñez@budapest.com con el título: RFP-01-2016. También puede entregar la documentación en sobre cerrado, en horario de 9 am a 17 horas en la dirección que se indica a continuación:

Calle 45 #15ª-65 apartamento 301, Bogotá, Colombia.

Cualquier duda respecto a la presente convocatoria deberá enviarse a los correos electrónicos señalados a más tardar el 23 de mayo de 2015. Las respuestas o modificaciones enviarán por correo a más tardar el 27 de mayo de 2016.

Las propuestas presentadas por correo electrónico estarán limitadas a un máximo de 9 MB, en ficheros libres de virus.

Será su responsabilidad asegurarse de que su propuesta llega a la dirección antes mencionada en o antes de la fecha límite. Las propuestas que se reciban en Budapest después del plazo indicado, por cualquier razón, no se tomarán en consideración a efectos de evaluación. Si usted envía su cotización por correo electrónico, le rogamos se asegure de que esté firmada y en formato pdf y libre de cualquier virus o archivo dañado.

Condiciones de entrega	Correo electrónico o certificado
Fecha y hora de entrega más tardías (si el momento de la entrega excede a éstas, la cotización podrá ser rechazada por Budapest)	Su cotización deberá ser presentada a más tardar a las 23:59 horas del 30 de mayo de 2016.
Moneda preferente de cotización	Peso Colombiano
IVA sobre el precio cotizado	Deberá incluir el IVA y otros impuestos indirectos aplicables.
Servicio posventa	Garantía y soporte técnico
Idioma	Español
Documentos que deberán presentarse	CV institucional y del personal a cargo de ejecutar los servicios.
Periodo de validez de la Cotización	30 días a partir de la presentación de la oferta
Cotizaciones parciales	No permitidas
Tipo de contrato que deberá Firmarse	Servicios profesionales precio fijo
Soportes financieros	Estados financieros con notas
Cronograma	Entregables del estudio con sus fechas
Criterios de selección	Calidad de suministros, fiabilidad plazo de entrega, fiabilidad información, competitividad del precio, funcionalidad, Servicio posventa

Se revisarán los productos ofrecidos basándose en su integridad y en la conformidad de la propuesta con las especificaciones mínimas.

Será seleccionada la propuesta que cumpla con todas las especificaciones y requisitos y ofrezca el precio más bajo, así como con todos los restantes criterios de evaluación indicados. Cualquier oferta que no cumpla con los requisitos será rechazada.

En caso de discrepancia entre el precio unitario y el precio total (que se obtiene al multiplicar el precio unitario por la cantidad), Budapest procederá a un nuevo cálculo, y el precio unitario prevalecerá y el precio total será corregido. Si el proveedor no aceptara el precio final sobre la base del nuevo cálculo del Budapest y su corrección de los errores, su oferta será rechazada.

Una vez que Budapest haya identificado la oferta de precio más baja, Budapest se reserva el derecho de adjudicar el contrato basándose únicamente en los precios de los bienes.

Budapest practica una política de tolerancia cero ante el fraude y otras prácticas prohibidas, y está resuelto a identificar y abordar todos los actos y prácticas de este tipo contra Budapest o contra terceros implicados en las actividades de Budapest.

Le agradecemos su atención y quedamos a la espera de recibir su propuesta.

Atentamente

5.22 Anexo T. Cuestionario de evaluación de proveedores

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		No.					
		FECHA	Día	Mes	Año		
EMPRESA		DIRECCIÓN		NIT			
GERENTE		TELÉFONO		Fax			
EQUIPO EVALUADOR		PERSONAL ENTREVISTADO					
No.	TÓPICOS A EVALUAR				Cumple		
1.	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN				SI	R	NO
					1	1/2	0
1.1	Se encuentra establecida formalmente una estructura organizacional (organigrama, manual de funciones, etc.)						
1.2	La empresa está en proceso de conseguir certificación de gestión de la calidad del producto y/o servicio ofrecido.						
1.3	Se tienen objetivos formales aplicados a la prestación del servicio.						
1.4	La empresa (proveedor) tiene control formal de su contabilidad.						
2.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS				SI	R	NO
2.1	PERSONAL						
2.1.1	El personal que presta el servicio está capacitado.						
2.1.2	Se capacita continuamente al personal de su empresa.						
2.1.3	Realiza procesos de selección al personal que presta el servicio.						
2.2	INFRAESTRUCTURA:						
2.2.1	Las instalaciones de la empresa son propias						
2.2.2	Existe la posibilidad de ampliar la planta física de la empresa (instalaciones del proveedor)						
2.2.3	Los equipos (computadores, maquinaria, herramientas, etc.) Son propios						
2.2.4	Se realiza mantenimiento preventivo de los equipos						

22.5	La infraestructura está limpia y ordenada			
2.2.6	El personal que realiza el servicio utiliza equipo de seguridad para el trabajo			
3.	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	SI	R	NO
3.1	COMPRAS			
3.1.1	Evalúa y selecciona los proveedores de productos utilizados para la prestación del servicio			
3.1.2	Los productos que la empresa vende son fabricados por proveedores certificados.			

No.	TÓPICOS A EVALUAR	Cumple		
		SI	R	NO
3.2	INSPECCIÓN	1	1/2	0
3.2.1	La empresa realiza inspección en recepción de los productos, partes y demás recursos que utiliza para la prestación del servicio.			
3.2.2	Antes de entregar el producto y/o servicio al cliente se realiza inspección para verificar que lo entregado corresponde a lo pedido.			
3.3	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	SI	R	NO
3.3.1	Se manejan documentos de entrega de los productos o servicios			
3.3.2	Los productos y/o servicios son entregados en el tiempo establecido			
3.3.3	Se tiene la capacidad de hacer entregas parciales de los productos y/o servicios convenidos			
3.3.4	Se ofrece formalmente garantías del producto y/o servicio			
3.3.5	La Empresa realiza Contratos de Prestación de Servicio con sus clientes para el mantenimiento y respaldo continuo del producto.			
3.3.6	Se acostumbra realizar asistencia técnica a los clientes (visitas, capacitación etc.)			
3.3.7	Las metodologías de embalaje o de entrega del servicio garantizan la protección del producto y/o servicio.			
3.3.8	La empresa puede entregar el producto y/o servicio en ALTE SA			
3.3.9	El producto y/o servicio ofrecido es producido o prestado directamente por la empresa.			
3.3.10	La empresa maneja fichas técnicas de los productos y/o servicios.			

3.4		CONDICIONES COMERCIALES		
3.4.1	Los precios de los productos y/o servicios ofrecidos son los más competitivos en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.2	La empresa ofrece plazos en los pagos de los productos y/o servicios vendidos a sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.3	Existe una política formal de descuentos a los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.		MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA		
4.1	Se comunica frecuentemente con los clientes para el mejoramiento de la prestación del servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Se han detectado y corregido formalmente problemas presentados en la prestación del servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5		EXPERIENCIA		
5.1	La empresa (proveedor) está legalmente constituida (anexe fotocopia de Cámara de Comercio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Cuánto tiempo lleva en el mercado suministrando el producto y/o servicio demandado por Budapest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Cuáles son sus cinco (5) principales clientes (Verificar telefónicamente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	El proveedor ha cumplido satisfactoriamente durante seis meses con la entrega del producto especificado y el precio ha sido competitivo.	Vale 30% de la evaluación		
Observaciones:		Puntaje obtenido		
Firma Equipo Evaluador				

5.23 Anexo U. Procedimiento de compras Galletería y Bizcochería Budapest BUD-PR-02

OBJETIVO

Establecer las actividades a desarrollar para la realización de las compras de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa, para asegurar que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la solicitud de producto o servicio y termina con la orden de pago al proveedor

3. DEFINICIONES

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones de la norma ISO 9000 – 2005.

3.1 PROVEEDOR

Organización (3.3.1) o persona que proporciona un producto (3.4.2)

4. DOCUMENTOS UTILIZADOS Y REFERENCIADOS

4.1. DOCUMENTOS UTILIZADOS

4.1.1. Procedimiento de selección y evaluación de proveedores código BUD-PR-02

4.2. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

N.A.

5. FORMATOS UTILIZADOS

5.1. Solicitud de producto o servicio código BUD-FO-01

6. CONDICIONES GENERALES

6.1. El gerente es el responsable de autorizar la compra de productos o servicios

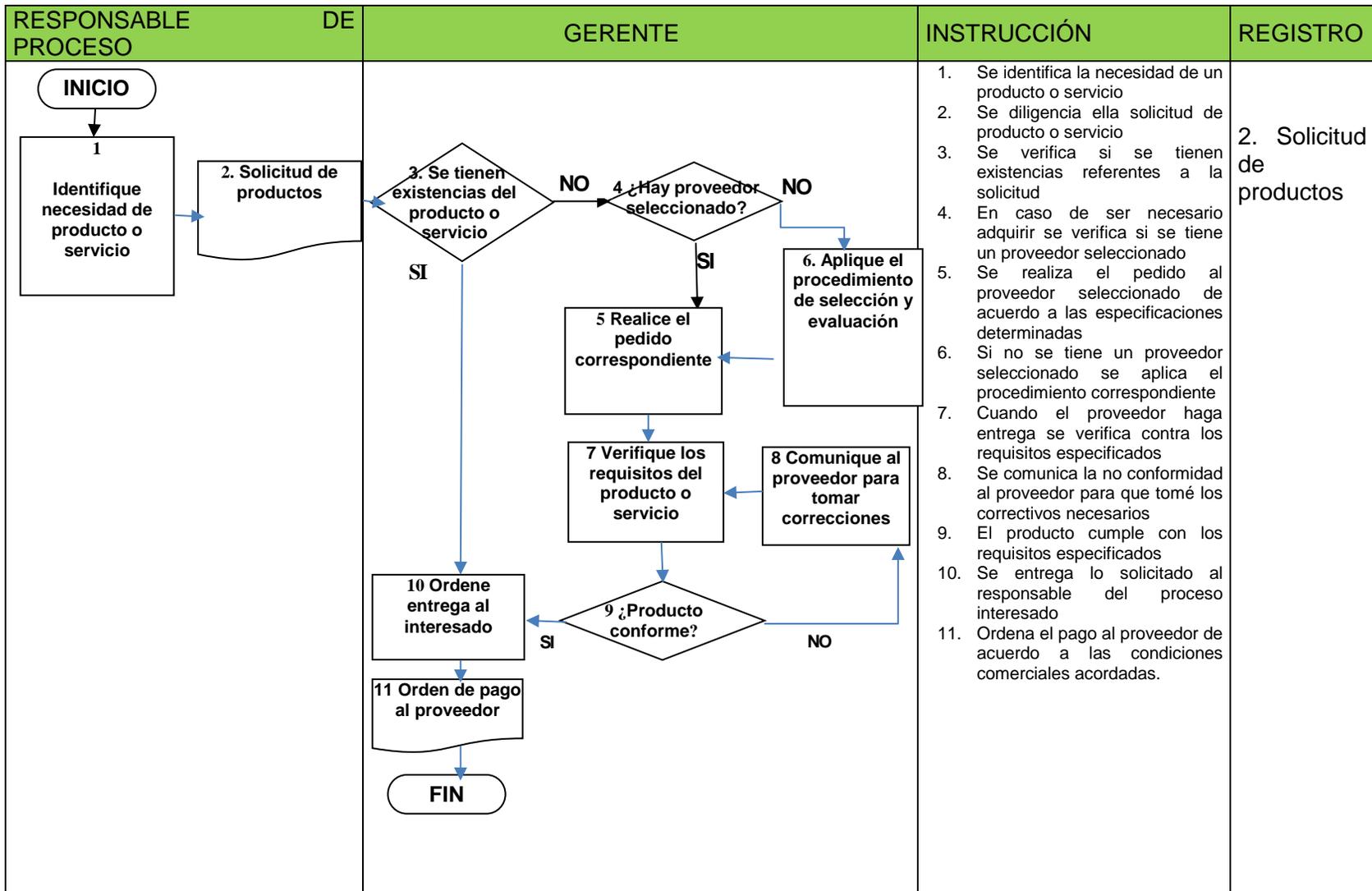
6.2. Los responsables de cada proceso son los encargados de realizar la solicitud de solicitud de producto o servicio necesarios en su operación

7. DIAGRAMA DE FLUJO

Ver página siguiente

8. RESUMEN DE CAMBIOS

N.A.



5.24 Anexo V. Procedimiento de evaluación y selección de proveedores Budapest BUD-PL-01

1. OBJETIVO

Establecer las actividades a desarrollar para la selección y evaluación de proveedores de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa, para asegurar que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la necesidad de seleccionar un proveedor de productos o servicios y termina con la aprobación del proveedor seleccionado.

3. DEFINICIONES

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones de la norma ISO 9000 – 2005.

3.1. PROVEEDOR

Organización (3.3.1) o persona que proporciona un producto (3.4.2)

4. DOCUMENTOS UTILIZADOS Y REFERENCIADOS

4.1 DOCUMENTOS UTILIZADOS

Plan de calidad código BUD-PL-01

4.2 DOCUMENTOS REFERENCIADOS

N.A.

5. FORMATOS UTILIZADOS

5.1 Formato de evaluación y selección de proveedores código BUD-FO-02

5.2. Formato de registro de proveedores código BUD-FO-03

6. CONDICIONES GENERALES

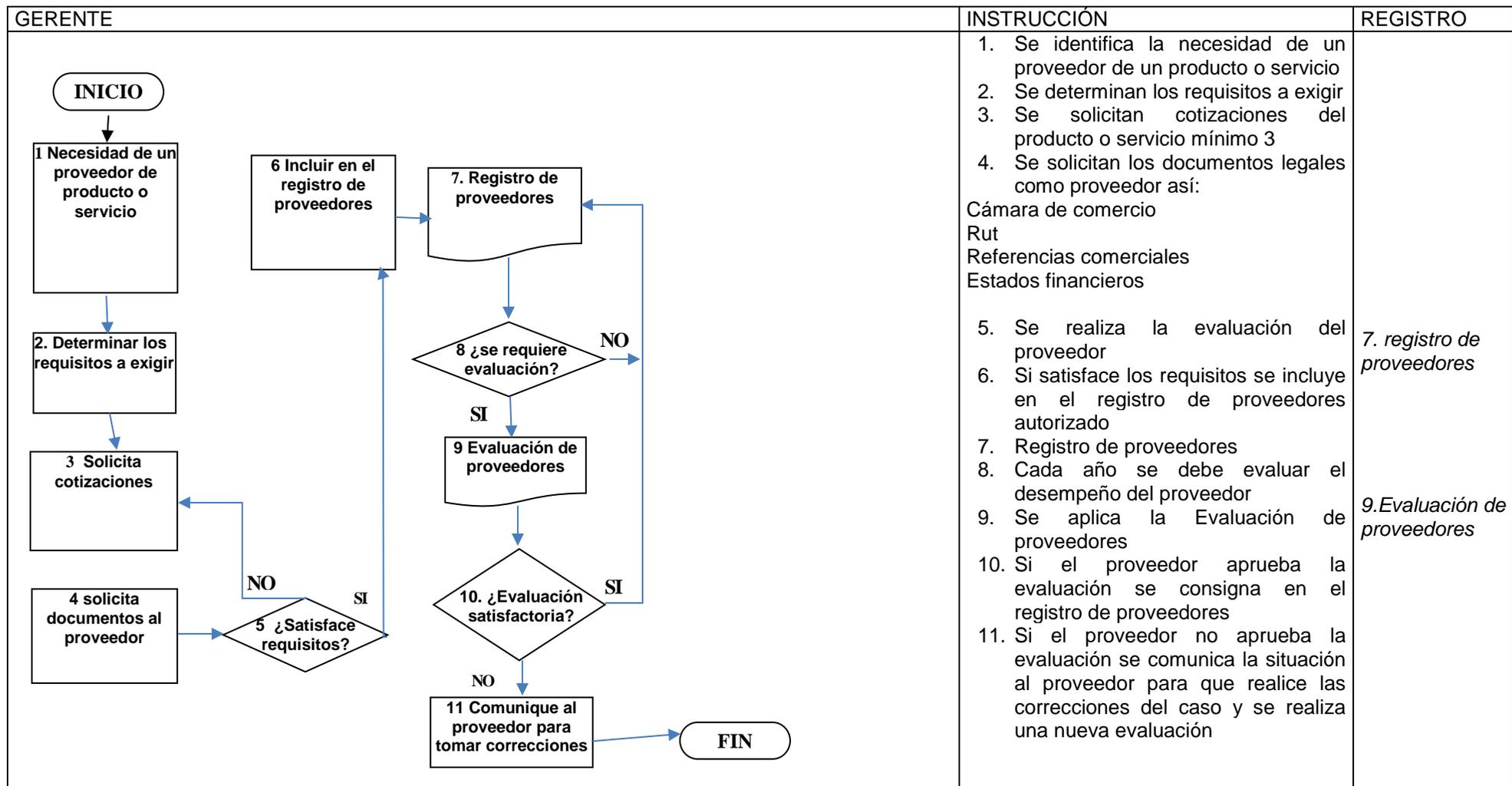
6.1. El gerente es el responsable de seleccionar y evaluar los proveedores

6.2. La siguiente tabla determina la categoría alcanzada por el proveedor en la evaluación

Categoría	Calificación	Clasificación	Tipo y alcance del control al proveedor
C1	$8 \leq P \leq 10$	Altamente Confiable	Evaluar cada dos años
C2	$5 \leq P < 8$	Confiable	Evaluar cada año
C3	$3 \leq P < 5$	De regular confiabilidad	Evaluar cada 6 meses
C4	$0 < P \leq 3$	No confiable	Descartar (Excepto cuando no hay otro proveedor, es necesario desarrollar al proveedor)

7. DIAGRAMA DE FLUJO

Ver página siguiente



5.25 Anexo W. Listado de registro de proveedores evaluados y seleccionados

No.	Proveedor	Producto	Categoría	Evaluación			Próxima Evaluación			VoBo Gerente	Se realizó evaluación	
				Día	Mes	Año	Día	Mes	Año		SI	#
C1 = Altamente Confiable		C2 = Confiable		C3 = De regular confiabilidad			C4 = No confiable					

5.26 Anexo X. Solicitud de productos

				SOLICITUD DE PRODUCTOS				MATERIAL	REPUESTO	SERVICIO	BIENES
FECHA:		Día	Mes	Año	SOLICITADO POR:			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÁREA SOLICITANTE:											
SERVICIO / MATERIAL APLICADO A:											
Referencia o Código	Descripción del material, repuesto o servicio solicitado							Cantidad Solicitada			
NOTA: CUANDO LA SOLICITUD SEA DE BIENES ESCRIBA AQUÍ LA JUSTIFICACIÓN Y LOS BENEFICIOS DE LA COMPRA											
AUTORIZACION GERENTE:											
APROBÓ	SI	NO	APLAZADO	SI	NO	CAJA MENOR	SI	NO	FIRMA:		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

BUD-FO-01

5.27 Anexo Y, Gestión de interesados

PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS

Título del Proyecto: Plan de mercadeo Galletería y Bizcochería Budapest Fecha de elaboración: Junio 27/2016

Interesado	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder
Propietario		C		D	
Organización corporativa			C	C	
Clientes			C,D		
Gerente del proyecto				C,D	
Entes de control y certificación			C,D		
Comunidad			C,D		
Autoridades municipales			C,D		

C = Nivel actual de compromiso **D** = Nivel deseado de participación

Interesado	Necesidades de comunicación	Método / Medio	Frecuencia
Patrocinador	Que el producto del Proyecto genere el valor prometido	Comunicación tipo Push, interactiva / Reuniones, email, llamadas telefónicas, copias impresas, sitio web	Quincenal
Organización corporativa	Inicio del Proyecto, éxitos del Proyecto, cierre	Reuniones, email	Mensual
Clientes	Desean conocer los productos de la Galletería Budapest por su calidad	Email, uso de redes sociales, sem, seo	Mensual
Gerente del proyecto	Cumplir los requerimientos del proyecto	Comunicación tipo <i>Push</i> , interactiva / Reuniones, email, llamadas telefónicas, copias impresas, sitio web	Semanal
Entes de control y certificación	Requerimientos de certificaciones asociadas	Comunicación tipo <i>pull</i> de acuerdo con los requerimientos asociados	Bimensual
Comunidad	Conocimiento sobre productos y oportunidades dentro de la compañía	Email, uso de redes sociales, sem, seo	Mensual
Autoridades municipales	Promoción productos	Email, uso de redes sociales, sem, seo	Mensual

Posibles cambios de interesados

Como la empresa es familiar pueden presentarse cambios gerenciales a futuro que afectarían positiva o negativamente el desarrollo del plan de acuerdo a la mentalidad del nuevo gerente, o se pueden presentar discusiones o diferencias entre los empleados y familiares, lo cual generaría una brecha de comunicación entre los interesados.

Relación de los interesados

La empresa es familiar y se rige bajo las decisiones tomadas por Yolanda Darabos (Gerente), la relación con sus proveedores y clientes es muy buena, los llamados a continuar con la compañía son 2 hijos que manejan varias líneas de producto bajo la supervisión de la gerente, Las autoridades del municipio de Sopó están promoviendo el emprendimiento mediante asesorías, generando beneficios a Budapest, la comunidad se beneficiará con la promesa de valor del proyecto ya que aumentarán las oportunidades laborales, la relación con grupos de interés se mantiene de la misma forma.

Enfoque de los grupos de interés

Interesado	Enfoque
Patrocinador	Desarrollar dinámica de cercanía para cumplir requerimientos, mantener informada en todas las fases del proyecto, así como en las actualizaciones, gestionar atentamente en cuanto a la expectativa de generación de valor, definir estrategias de defensa por decisiones que amenacen los objetivos del proyecto.
Organización corporativa	Trabajar en conjunto para garantizar el cumplimiento de los objetivos, involucrarlos en el desarrollo, informarle la usabilidad del plan.

Interesado	Enfoque
Clientes	Enviar información concerniente a nuevos productos, puntos de venta, promociones, etc.
Gerente del proyecto	Involucrar en todo el desarrollo del proyecto, mantener informado en cuanto a la eficacia de los procesos, colaborar y guiar para minimizar amenazas de riesgo, trabajo conjunto para garantizar el cumplimiento de los objetivos
Entes de control y certificación	Envío de información oportuna en caso de ser requerida
Comunidad	Enviar información concerniente a nuevos productos, puntos de venta, promociones, etc.
Autoridades municipales	Envío de información oportuna en caso de ser requerida

5.28 Anexo AZ. Plan de gestión de cambios

PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS

Nombre del Proyecto: Plan de Mercadeo de la Galletería y Bizcochería BUDAPEST

Fecha: 1 de julio de 2016

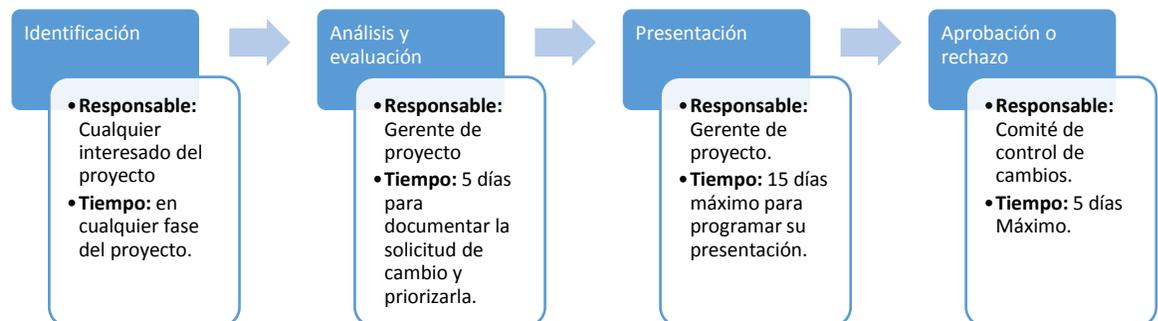
Enfoque de la Gestión de Cambios

El control integrado de cambios se desarrolla desde el inicio del proyecto hasta su finalización y es responsabilidad del gerente de proyecto.

Se define como Cambio cualquier solicitud de adición, eliminación, modificación de uno o más términos y condiciones definidas dentro del alcance tiempo o costo del proyecto para el desarrollo del Plan de mercadeo de la Galletería y Bizcochería Budapest.

El presente documento describe el procedimiento para administrar las posibles solicitudes de cambio que puedan presentarse durante le ejecución del proyecto, partiendo del principio que toda Solicitud de Cambio puede impactar el alcance, tiempo (cronogramas), recursos, costos y demás términos y condiciones contractuales, incluyendo los entregables ya generados y aprobados.

Para el desarrollo del Plan de mercadeo de la Galletería y Bizcochería Budapest se ha definido un procedimiento de control de cambios el cual se resume en la siguiente gráfica:



Definiciones de Cambios

Calendario de cambios:

Las solicitudes de cambio se podrán presentar en cualquier etapa del ciclo de vida del proyecto por el cliente de proyecto o por el contratista.

Las solicitudes de cambio se podrán presentar en las reuniones de seguimiento del proyecto que se realizarán cada 15 días, en esas mismas reuniones se podrá analizar y evaluar las solicitudes de cambio y comunicar su aprobación o rechazo.

Cambios en el Presupuesto:

Cualquier cambio que ocasione incremento en el presupuesto del proyecto debe aprobarse o rechazarse formalmente por medio del proceso de gestión de cambios.

Cambios en el alcance:

Cualquier cambio que ocasione variación en la línea base de alcance del proyecto o que se genere a partir de requerimientos no documentados explícitamente en el plan de gestión de alcance, deben aprobarse o rechazarse formalmente por medio del proceso de gestión de cambios.

Documentación de cambios del proyecto:

Todos los documentos de gestión del proyecto y los demás documentos del proyecto que se vean impactados por los cambios aprobados formalmente por el comité de cambios del proyecto deben ser actualizados.

Comité de Control de Cambios

Nombre	Rol	Responsabilidad	Autoridad
Yolanda Darabos	Patrocinador del proyecto	Aprobar o rechazar las solicitudes de cambios que tengan un impacto mayor a 15 días y/o un costo mayor a \$1'000.000.	Es la máxima autoridad en la toma de decisiones sobre los cambios del proyecto
	Subgerente administrativo	Aprobar o rechazar las solicitudes de cambios que tengan	Es la segunda autoridad en la toma de decisiones

		un impacto menor a 15 días y/o un costo menor a \$1'000.000.	por parte del cliente del proyecto
Mario López	Gerente de proyecto	Presentar las solicitudes de cambios, el impacto sobre el proyecto y los riesgos de no realizar el cambio.	Es la máxima autoridad del equipo del proyecto

Al comité podrá ser invitado como participantes algún miembro del equipo de proyecto o algún miembro de la compañía.

Proceso de Control de Cambios

Identificación de la solicitud de cambio:

Una Solicitud de Cambio podrá ser identificada por el Gerente de Proyecto, por el patrocinador del proyecto, o por cualquier integrante de los equipos de trabajo de las partes, y podrá presentarse en cualquier fase o momento de la ejecución del servicio.

Una vez identificada y escalada una Solicitud de Cambio, el Gerente de Proyecto dispondrá de cinco (5) días hábiles para documentar dicha solicitud mediante el formato electrónico descrito en el Anexo 1 de éste documento, con el detalle preciso, de la información que pueda disponer en el momento.

Si se presentan controles de cambio en paralelo, el Gerente del Proyecto deberá priorizar los mismos e informar la fecha prevista de presentación de cada uno sin superar los 15 días hábiles.

Análisis y evaluación de los cambios:

Alto = Extremadamente importante o imperativa para el éxito del proyecto y el buen funcionamiento de la organización.

Medio = Importante para el éxito del proyecto, pero existe una solución alterna.

Bajo = Este cambio es deseable, pero tiene un impacto bajo si el cambio no se realiza.

Presentación de la solicitud de cambio:

Luego de efectuar el análisis correspondiente, el Gerente del proyecto presentará al Comité de Controles de Cambio conformado por el Gerente de proyecto, el patrocinador, el contador y cualquier otra persona del equipo del proyecto que se requiera para sustentar la parte técnica del cambio, con el objetivo de:

- Explicar la forma como el cambio fue entendido por el contratista.
- Tiempo utilizado para el análisis, desarrollo, pruebas e implementación del cambio, explicando las tareas realizadas con granularidad de máximo 2 días.
- El impacto sobre el proyecto.
- Riesgo de no hacer el cambio

Aprobación o rechazo del cambio:

El comité de Controles de Cambio podrá solicitar levantamiento de la información detallada que a bien tenga a lugar para un mejor entendimiento y justificación. Una vez levantada la información detallada por parte del contratista, se realizará nuevamente la presentación. Como resultado de la evaluación de la Solicitud de Cambio, la misma podrá ser:

- Aprobada
- Diferida
- Rechazada

Dependiendo del impacto del cambio, la aprobación de controles de cambio tendría los siguientes niveles de autorización:

- Contador: Cuando el impacto en
 - Tiempo es < 10 días y
 - Costo es <= a \$1'000.000
- Patrocinador: Cuando el impacto en
 - Tiempo es > 5 días y <= 15 días
 - Costo: > \$1'000.000

5.29 Anexo AC. Formato de solicitud de cambio

Formato de Solicitud de Cambios

1. Identificación del Proyecto		
Nombre del Proyecto:	Ciudad:	Nombre del Cliente:
2. Descripción del Cambio		
<p><<Describa en detalle el cambio y la fase del proyecto en la que ocurre. Defina la política, procedimental o las modificaciones del producto que ocurrirán. Reseñe con claridad la razón que motiva el cambio.>></p>		
Número del Cambio	Prioridad	Fase
<< El número de cambio es el número de identificación asignado cuando se genera la petición y quedará registrado en el log de Cambios del Proyecto.	Alta: Media: Baja:	Diagnóstico: Diseño: Recomendaciones de implementación: Gerencia del proyecto:
1. Beneficios o Razones para el Cambio:		
<< Especifique qué beneficios causaría el cambio>>		
2. Información Detallada del Requerimiento		
Requerido por :	<Apellidos, nombres, email>	
Fecha de Requerimiento:	<dd/mm/aa>	
Solución inicial:		
Área de Negocio :		
3. Impactos		
	Descripción	
Alcance	<¿Cómo afecta este cambio al alcance? Describa qué trabajo está agregando o removido. >	
Cronograma	<¿Cómo afecta este cambio a los tiempos establecidos en el cronograma? Se presentará en horas un tiempo calculado para realizar el control de cambio reflejando en actividades precisas> Ejemplo:	
	<input type="checkbox"/>	Modificar el alcance del estudio de mercado
	<input type="checkbox"/>	Parametrizar la funcionalidad de órdenes de pedido
	<input type="checkbox"/>	Diseño escenario de pruebas
	<input type="checkbox"/>	Ejecución de pruebas unitarias e integrales
	<input type="checkbox"/>	Ejecución OT

	Lo anterior impactaría las siguientes fechas hitos del proyecto:
	<Describa cualquier modificación a las fechas aprobadas de los hitos del proyecto y/o si la fecha de fin de la fase o del proyecto se ha alterado >
Recursos	<Defina los ajustes de planta que se requieren para este cambio. >
Costos	<Reseñe el costo para completar este cambio. Identifique y analice las consecuencias financiera proyectada para hacer el cambio. Estime las diferenciales de costo tanto como le sea posible. >
Supuestos	<Liste cualquier negocio y/o los supuestos técnicos para este cambio.>
Impacto de no hacer el Cambio	<Liste el impacto negativo para el proyecto si este cambio no es efectuado. Esta sería la Justificación para hacer el cambio. >
Otro	< Reseñe cualquier otro factor, como el impacto en otros proyectos. >
4. Acción Recomendada	
▪ <<Liste las acciones o pasos que se requieren para efectuar el cambio. >>	
5. Documentos /Entregables que se modifican:	
<<Lista de los documentos contractuales que se deberán actualizar por éste cambio>>	
6. Cláusulas del contrato que se modifican:	
▪ <<Liste las cláusulas que se modifican>> Lo cual implicaría otro SI.	
7. Soluciones Alternativas	
<Sección Opcional – Liste cualquier otra alternativa de solución que sea aplicable. >	
Decisión	
<input type="checkbox"/> Aprobada <input type="checkbox"/> Rechazada <input type="checkbox"/> Diferida	
<i>Las acciones de aprobación incluyen:</i>	
Nombre	Rol
Fecha	Firma

	Patrocinador del Proyecto	< dd/mm/aa>	Solo cuando la solicitud sea escalada a una instancia superior a la del comité Ejecutivo.
	Subgerente Administrativo	< dd/mm/aa>	
	Gerente de Proyecto	< dd/mm/aa>	

5.30 Anexo AB. Plan de gestión de requerimientos

PLAN DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS

Título del proyecto: Plan de mercadeo para la Galletería y Bizcochería Budapest **Fecha:** 25/06/2016

Recolección

Los requerimientos del Proyecto serán recolectados mediante entrevistas con la Gerente de Budapest, contando ocasionalmente con la participación de los encargados de las áreas asociadas en la reunión

Análisis

Los requerimientos del proyecto serán analizados y priorizados de acuerdo con el desarrollo del modelo de 4P, además de tener en cuenta el orden siguiente:

1. Diagnóstico
2. Diseño
3. Recomendaciones de implementación

Categorías

Las categorías de requerimientos son funcionales, del negocio, regulatorios, estratégicos, de impacto y del producto.

Documentación

La documentación del levantamiento de requerimientos asocia Id, tipo de requisito, interesado, prioridad y categoría

Priorización

Los requerimientos que tienen prioridad son los asociados a funcionalidad, producto y regulación, los demás se pueden negociar con el patrocinador.

Métricas

Los requerimientos están asociados a la entrega de 3 entregables relacionando diagnóstico de la compañía a nivel de mercadeo, diseño del plan a seguir y recomendaciones para la implementación de este plan.

Estructura de trazabilidad

Los requerimientos están asociados a los entregables del Proyecto de tal modo que el patrocinador podrá hacer la revisión correspondiente al momento de entrega que esta previamente relacionado dentro del cronograma del proyecto

Seguimiento

Se hará seguimiento al avance de los requerimientos mediante la metodología de valor ganado ya que los entregables asociados son resultado de paquetes de trabajo realizados

Reportes

En las reuniones de monitoreo y control se realizará el seguimiento al cumplimiento de los requerimientos, estas reuniones se realizarán con una frecuencia quincenal.

Validación

La validación del cumplimiento de requerimientos se puede establecer frente a documentos sobre la metodología 4P y su aplicación sobre proyectos, la validación de requerimientos que generan valor será expresada a mediano plazo con el cumplimiento del aumento en ventas propuesto.

5.31 Anexo AC. Plan de mejora de procesos

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

Nombre del Proyecto: Plan de mercadeo galletería y bizcochería Budapest

Fecha de preparación: 1 de mayo de 2016

Descripción del proceso:

El proceso comercial de la galletería y bizcochería Budapest en la actualidad funciona con un nivel de dependencia de un 95% de las ventas con un solo cliente que es Alpina S.A., esto genera un alto riesgo de permanencia en el mercado.

Lo anterior lleva a plantear soluciones para mejorar el proceso comercial y de esta forma diversificar el portafolio de clientes como parte de la visión estratégica del negocio, de esta forma ayudar al crecimiento de la empresa y disminuir de manera significativa los riesgos de la dependencia de un solo cliente.

Los esfuerzos se ven a enfocar en aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, generando nuevos productos, canales de distribución y escenarios para realizar negocios.

Límites del proceso:

Punto proceso de arranque	Proceso de punto final
<ul style="list-style-type: none">El proceso comercial inicia con la identificación de una necesidad manifiesta en el mercado de abastecer los productos comercializados por la empresa, se puede evidenciar con la generación de documentos como pedidos, cotizaciones.	<ul style="list-style-type: none">El proceso termina con la entrega del producto al cliente y la generación de la factura correspondiente de acuerdo a las condiciones acordadas en la fase de negociación.

Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio de clientes • Portafolio de productos • Lista de precios • Condiciones comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizaciones • Propuestas • Facturación

Partes interesadas:

<p>Dueño del proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente de la compañía (Patrocinador)
<p>Otros grupos de interés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Empleados operarios • Personal administrativo

Métricas de procesos:

Métrica	Límite de control
Facturación de productos	Incremento mayor al 5%
Participación cliente Alpina	Mayor al 95%
Número de clientes en portafolio	Mayor a 10 clientes
Incrementó de las utilidades	Mayor a 20%
Incremento de la planta de personal	Contratación de 2 personas adicionales

Objetivos de mejora:

<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades de nuestro cliente • Incremento de participación en el mercado • Aumento de la planta de personal • Incremento de utilidades
--

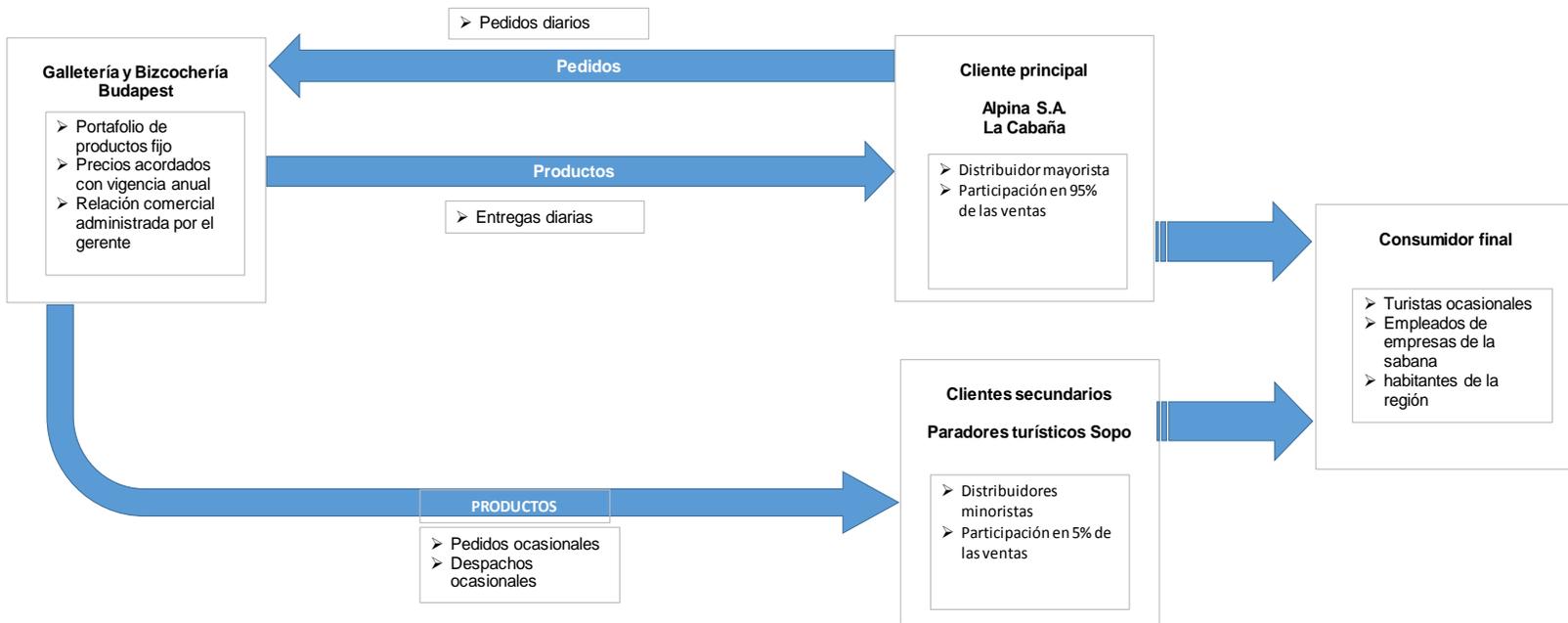
Enfoque de mejora de procesos:

El proyecto está enfocado a mejorar el proceso comercial de la empresa, aplicando las últimas tendencias en mercadotecnia, así como explotar las fortalezas como la calidad de los productos, el auge del turismo y el crecimiento comercial de la sabana norte de Bogotá.

Para desarrollar el proceso de mejoramiento se utilizarán técnicas como los diagramas de árbol, diagramas causa efecto, y la aplicación del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), para lograr mejorar tanto el proceso comercial como los otros procesos base del funcionamiento de la empresa.

A continuación mostramos los esquemas del funcionamiento del proceso de mercadeo actual y el posible resultado luego de la aplicación del proyecto en la empresa Galletería y Bizcochería Budapest.

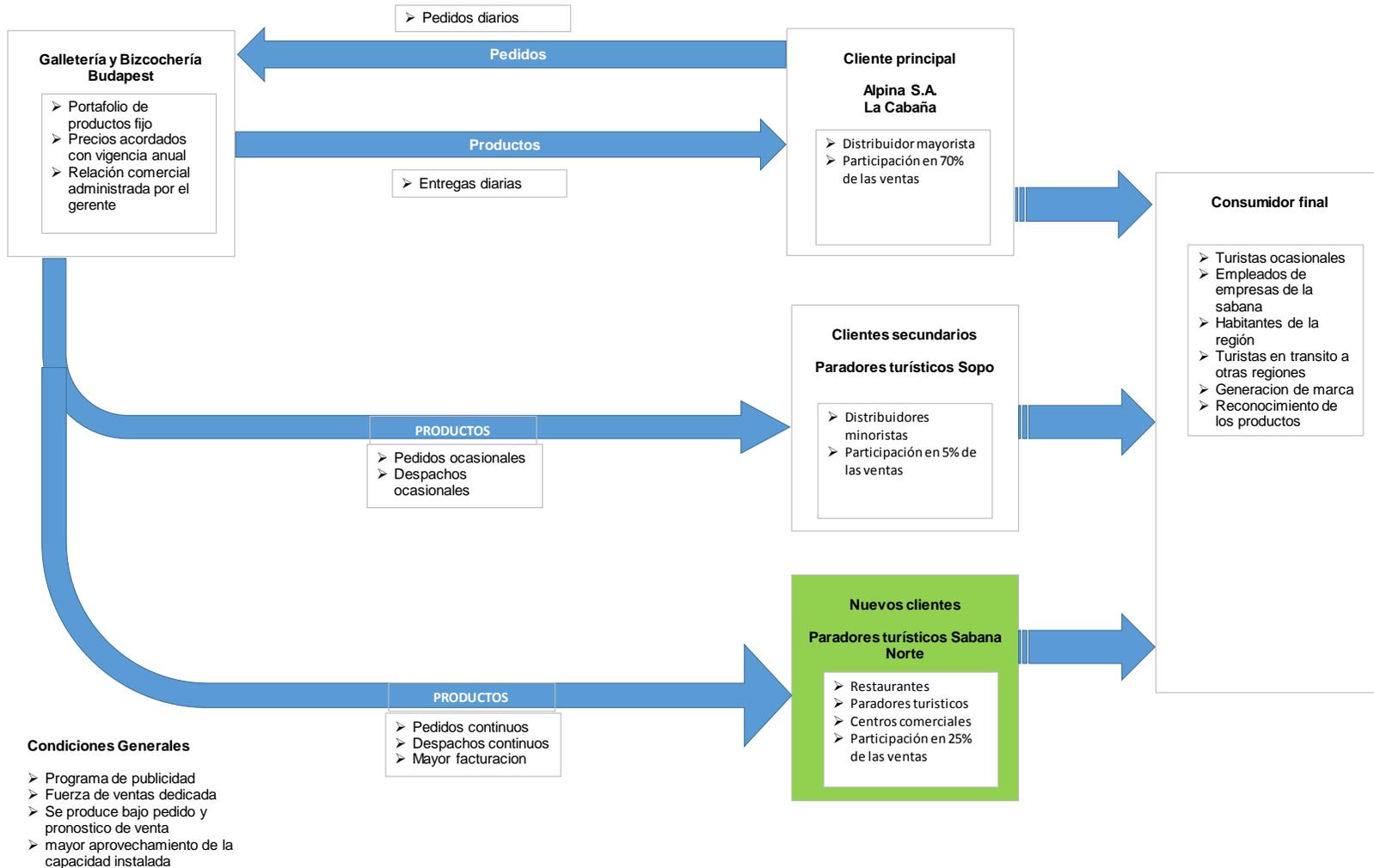
Diagrama proceso de comercialización actual



Condiciones Generales

- No hay publicidad
- No se tiene una fuerza de ventas
- Se produce bajo pedido

Diagrama proceso de comercialización futuro



Fuente: Desarrollo de los autores

5.32 Anexo AD. Plan de gestión de sostenibilidad

PLAN DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD

Nombre del Proyecto: Plan de mercadeo Galletería y Bizcochería Budapest

Fecha de preparación: 1 de junio de 2016

Descripción:

El presente documento describe como el proyecto de desarrollo del plan de mercadeo para la empresa Galletería y Bizcochería Budapest, se desarrolla dentro de los criterios de sostenibilidad es decir económicamente viable, ambientalmente favorable y socialmente responsable.

Por medio de la utilización de las herramientas de análisis como las matrices P5 y PESTLE, y el cálculo de la huella de carbono, logramos identificar y analizar el desempeño del proyecto desde diversos ángulos de sostenibilidad.

Objetivo del plan:

Con respecto al plan de gestión de sostenibilidad nuestro objetivo se orienta a generar la mínima afectación al entorno tanto cercano como lejano de nuestro proyecto, alineándonos con los objetivos de desarrollo sostenible de trabajo decente y crecimiento económico, producción y consumo responsables, reducción de las desigualdades y alianzas para lograr los objetivos, todo esto para reducir el impacto económico, social y ambiental en la sociedad.

Exclusiones del plan:

El presente plan se encuentra limitado a las actividades propias del proyecto de generación del plan de mercadeo, se establecieron los análisis basados en los impactos positivos y negativos que puedan ser generados en el desarrollo de las fases del proyecto.

Documentación y herramientas:

Como base de consulta para la gestión de sostenibilidad se tendrán:

- Matriz P5
- Matriz PESTLE.
- Matriz de riesgos.

Incluye el análisis de su comportamiento, y para el caso de desviaciones significativas la problemática, las causas y las acciones a tomar para mitigar su efecto.

Estrategias, objetivos, metas e indicadores de sostenibilidad del proyecto

Con los indicadores se busca medir de manera directa durante la ejecución de cada etapa del proyecto, la ejecución de las actividades propias de cada estrategia para llegar al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

La responsabilidad de aplicación, análisis y toma de decisiones recae sobre el gerente del proyecto, quien tiene las facultades para asegurar su cumplimiento, a continuación se enuncian los indicadores por ámbito de aplicación:

Indicador económico

Estrategia	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador	Tipo
Seguimiento financiero	Evaluación del retorno de la inversión	Un retorno de la inversión superior al 25%	Generar un retorno de inversión del 25%	$((\text{Ingreso-Inversión})/\text{Inversión}) * 100$	Eficiencia

Indicadores ambientales

Estrategia	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador	Tipo
Disminución huella de carbono	Desarrollar las tareas de la forma más eficiente posible, utilización de tecnologías eco eficientes	Disminuir las emisiones de CO ₂ a la atmosfera en la ejecución del proyecto	Disminuir en un 5% o más la huella de carbono calculada inicialmente para el proyecto	Huella de carbono real / Huella de carbono estimada	Eficiencia
Disminución uso de transporte de consultores vehículo particular	Utilización de medios tecnológicos para disminuir los desplazamientos, organizar reuniones para a bordar mayor número de temas, utilización de transporte publico	Disminuir el uso del vehículo particular para los desplazamientos, este ítem genera el 82% de las emisiones de CO ₂	Disminuir en un 5 % o más el número de viajes programados inicialmente para el proyecto a las instalaciones de la empresa	Número de viajes reales / Numero de viajes programados	Eficiencia

Indicador social

Estrategia	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador	Tipo
Generación de empleo en el municipio	Promover el desarrollo del objetivo del proyecto incluyendo habitantes de Sopó	Disminuir el desempleo	50% de los empleados nuevos de la Galletería y Bizcochería Budapest sean habitantes del municipio de Sopó	(Nuevos empleados habitantes del municipio/ Nuevos empleados)*100	Efectividad

Revisión y reporte del plan:

Para verificar el desempeño del proyecto respecto a la sostenibilidad, se deben analizar los resultados de los indicadores determinados para cada uno de los

componentes económico, ambiental y político, de acuerdo a las indicaciones que para su cálculo y metas se especifican en el presenta plan, se debe reportar el resultado de esta verificación directamente al gerente de proyecto para su información y toma de decisiones si es necesario.

5.33 Anexo AE: Análisis multicriterio selección idea de proyecto

1. SITUACIÓN:

Los integrantes del grupo de trabajo tienen tres ideas para desarrollar el proyecto de grado así:

- a) Desarrollar el plan de mercadeo para una empresa de Galletería.
- b) Desarrollar el plan de distribución de una empresa importadora de Vehículos.
- c) Desarrollar una aplicación para la gestión de riesgos.

2. Alternativas: las enunciadas en el numeral anterior a, b, c.

3. Criterios: Aporte social, conocimiento del tema, acceso a la información, aplicación de los conceptos de la especialización en GP, complejidad del tema, costos desarrollo del proyecto y tiempo desarrollo del proyecto.

4. Asignación de una ponderación para cada criterio mediante el empleo de una escala de 5 puntos:

1. Muy poco importante.
2. Poco importante.
3. Importancia media.
4. Algo importante.
5. Muy importante.

CRITERIOS		PONDERACIÓN
		Wi
1	Aporte social	5
2	Conocimiento del tema	3
3	Acceso a la información	4
4	Aplicación conceptos de la especialización en GP	5
5	Complejidad del tema	3
6	Costos desarrollo proyecto	3
7	Tiempo desarrollo proyecto	3

5. Establecer el rating de satisfacción para cada Alternativa empleando una escala de 9 puntos (1=extra bajo; 2=muy bajo; 3=bajo; 4=poco; 5=medio; 6=poco alto; 7=alto; 8=muy alto; 9 extra alto).

CRITERIOS		Plan de mercadeo Galletería	Plan de distribución vehículos	Aplicación gestión de riesgos
		ri1	ri2	ri3
1	Aporte social	9	3	3
2	Conocimiento del tema	6	5	3
3	Acceso a la información	8	3	3
4	Aplicación conceptos de la especialización en GP	9	9	9
5	Complejidad del tema	6	4	3
6	Costos desarrollo proyecto	5	5	3
7	Tiempo desarrollo proyecto	5	5	3

6. Calcular la ponderación para cada alternativa.

CRITERIOS		PONDERACIÓN	Plan de mercadeo Galletería	Plan de distribución vehículos	Aplicación gestión de riesgos
		Wi	ri1	ri2	ri3
1	Aporte social	5	9	3	3
2	Conocimiento del tema	3	6	5	3
3	Acceso a la información	4	8	3	3
4	Aplicación conceptos de la especialización en GP	5	9	9	9
5	Complejidad del tema	3	6	4	3
6	Costos desarrollo proyecto	3	5	5	3
7	Tiempo desarrollo proyecto	3	5	5	3
SCORE Sj			188	129	108

7. La alternativa Plan de Mercadeo empresa de Galletería obtiene la Ponderación más alta de $S(j)=188$, y por lo tanto representa la mejor Alternativa a recomendar.

5.34 Anexo AF: Análisis multicriterio para definir la alternativa a desarrollar proyecto caso

1. SITUACIÓN:

El grupo de Gerencia de Proyectos identificaron seis alternativas de solución para el problema de dependencia de un solo cliente para la empresa Galletería y Bizcochería Budapest así:

- a) Abrir un puntos de venta al consumidor final en Sopó o municipios aledaños (Chía, Tocancipá, etc.)
- b) Buscar distribuidores directos
- c) Desarrollar un plan de mercadeo
- d) Crear área comercial y contratar vendedores
- e) Incrementar el portafolio de productos

2. Alternativas: las enunciadas en el numeral anterior a, b, c, d y e.

3. Criterios: Costo - inversión, riesgo de implementación – incertidumbre para solucionar el problema, tiempo de implementación, tiempo de solución del problema, integración de soluciones.

4. Asignación de una ponderación para cada criterio mediante el empleo de una escala de cinco puntos:

1. Muy poco importante.
2. Poco importante.
3. Importancia media.
4. Algo importante.
5. Muy importante.

CRITERIOS		PONDERACIÓN
		Wi
1	Costo - inversión	5

CRITERIOS		PONDERACIÓN
		Wi
2	Riesgo de implementación	3
3	Incertidumbre para solucionar el problema	4
4	Tiempo de implementación	4
5	Tiempo de solución del problema	4
6	Integración de soluciones	5

4. Establecer el *rating* de satisfacción para cada Alternativa empleando una escala de 9 puntos (1=extra bajo; 2=muy bajo; 3=bajo; 4=poco; 5=medio; 6=poco alto; 7=alto; 8=muy alto; 9 extra alto).

5. Criterios

CRITERIOS	Abrir un puntos de venta a consumidor final en Sopo o municipios aledaños (Chía, Tocancipá etc.)	Buscar distribuidores directos	Desarrollar un plan de mercadeo	Crear área comercial y contratar vendedores	Incrementar el portafolio de productos	
	ri1	ri2	ri3	ri5	ri6	
1	Costo - inversión	2	3	7	3	3
2	Riesgo de implementación	3	3	7	5	5
3	Incertidumbre para solucionar el problema	8	3	3	3	3
4	Tiempo de implementación	5	5	7	5	5
5	Tiempo de solución del problema	3	3	3	3	3
6	Integración de soluciones	3	3	9	3	3

Criterios	Ponderación	Abrir puntos de venta al consumidor	Buscar distribuidores directos	Desarrollar un plan de mercadeo	Crear área comercial y contratar vendedores	Incrementar el portafolio de productos	
	Wi	ri1	ri2	ri3	ri5	ri6	
1	Costo - inversión	5	2	3	7	3	3
2	Riesgo de implementación	3	3	3	7	5	5
3	Incertidumbre para solucionar el problema	4	8	3	3	3	3
4	Tiempo de implementación	4	5	5	7	5	5
5	Tiempo de solución del problema	4	3	3	3	3	3
6	Integración de soluciones	5	3	3	9	3	3
SCORE Sj			98	83	153	89	89

6. Calcular la ponderación para cada alternativa.