

# **Sistema de Gestión de proyectos basado en la guía PMBOK para la empresa Pezcar frutos del agua de la subregión de Urabá**

**Edwin Serna Henao & María Eugenia Verona Pérez.  
Junio 2019.**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.  
Antioquia.  
Proyecto de grado**

Copyright © 2019 por Edwin Serna Henao & María Eugenia Verona Pérez. Todos los derechos reservados.

## **Dedicatoria**

iii

A Dios por todas las bendiciones que me ha dado en la vida para lograr las metas propuestas, a mi esposo e hijos que siempre me apoyaron y confiaron en mí.  
A mi amiga Nosliu Vélez por apoyarme y compartir su conocimiento conmigo.

## **Agradecimientos**

iv

Gratitud infinita a Dios y a mi familia, quienes participaron en todos los procesos de mi vida para alcanzar esta meta. A la universidad y a todos los docentes que compartieron su conocimiento con nosotros para formarnos con calidad e integridad.

“In an increasingly dynamic market, companies with no responsiveness and adaptation to new developments have no place. It is essential to move away from static and traditional strategies if we are to improve competitiveness in the contexts of change” (randstad, 2018,P.1).

Pezcar fruits of the water, is a distribution company of fish sausages for the sub-region of Urabá Antioquia, which currently has low rates of competitiveness and sustainability in the market, since it is a company that is penetrating the market With its innovative and little-known products in the area, therefore, it is necessary to generate organizational and business strategies that allow to consolidate technical tools, processes and procedures defined and documented that can help the success of it, through the application of methodologies suitable for the management of your project, as established and proposes for good administrative success The standard Guide for project management in English Project Management Body of "Knowledge – PMBOK" Compendium of Knowledge of project management "that allows good practices".

Within the analysis carried out to the company of identified the following flaws that are observed in the company relate some that influence the management of projects like the following: for the development of its activities do not take into account the triple Restriction: That is to say in Pezcar fruits of the water there is not a detailed analysis of the project management (initial evaluation, scope, cost and times); And it also carries out monitoring and control of activities, since it does not have a defined schedule of activities.

The company does not carry out a control of costs and expenses, the correct selection of its suppliers, which makes that in many cases they incur in expenses higher than the thought.

Este proyecto aplicado tiene como propósito diseñar un sistema de gestión de proyectos basado en las mejores prácticas existentes para la administración de proyectos, compilada en la guía PMBOK sexta Edición, para la empresa Pezcar Frutos del agua de la subregión de Urabá.

Con este sistema la empresa podrá mejorar su estructura organizacional y documentar sus procesos y procedimientos en busca de la mejora continua, implementando planes de gestión de la integración, alcance, cronograma, costos, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados del proyecto, en su empresa. Brindando a la organización una herramienta de tipo gerencial de manera particular en los grupos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre, en todas las áreas de la administración bajo los lineamientos de la guía Pmbok, estableciendo un conjunto práctico de métodos, procedimientos y sistemas necesarios para los procesos.

La metodología utilizada en el diseño del sistema de gestión de proyectos se realizó bajo el método de investigación descriptiva el cual permitió hacer un análisis de las áreas de la empresa, Mediante la herramienta del árbol del problema se analizaron las causas y efectos de la empresa; Análisis de la situación actual de la empresa el cual permitió conocer el estado de cada una de las áreas y de manera puntual los procesos y operaciones comerciales; seleccionar mediante una matriz de valoración basado en criterios de la triple restricción, la metodología a aplicar para el diseño del sistema de gestión de proyectos basado en la guía Pmbok, 2017; Desarrollo de Instructivos para el manejo adecuado de los inventarios, y presupuesto; Desarrollar la integración del proyecto mediante el acta de constitución y alcance, planes de gestión de costos, calidad, comunicaciones, riesgo, adquisiciones, interesados y recursos bajo los lineamientos de la guía Pmbok, 2017. Con la finalidad que le quede a la empresa documentado las pautas a seguir en todos los procesos y procedimientos de las líneas de distribución que maneja.

## Tabla de Contenidos

vii

Capítulo 1 Formulación del problema técnico.....	11
Antecedentes del proyecto .....	11
Contexto donde se presenta el conflicto .....	14
Conflicto o no conformidad queda lugar al desarrollo del proyecto .....	16
Descripción del problema .....	17
Comitente Sponsor del proyecto.....	18
Stakeholders del proyecto.....	19
Posibles modalidades de solución al problema.....	20
Constricciones y restricciones del proyecto.....	20
Preguntas sistematizadoras .....	21
Capítulo 2.....	23
Justificación .....	23
Capítulo 3.....	26
Objetivos.....	26
General.....	26
Específicos .....	26
Capítulo 4.....	27
Metodología .....	27
Árbol del problema .....	28
Análisis empresarial.....	29
Capítulo 5.....	31
Desarrollo del proyecto aplicado .....	31
Definición del sistema de gestión .....	33
Acta de constitución del proyecto.....	35
Plan de gestión del alcance del proyecto .....	43
Plan de gestión de costos .....	45
Instructivo para el manejo de presupuesto.....	47
Plantilla para la elaboración del presupuesto.....	49
Plan de gestión de la calidad.....	51
Plan de Recursos humanos.....	52
Plan de gestión de las comunicaciones .....	56
Plan de gestión del riesgo .....	59
Plan de gestión de abastecimiento o adquisiciones.....	61
Instructivo para el manejo de inventario.....	62
Instructivo para elaboración del plan de marketing.....	64
Identificar los grupos de interés .....	65
Capítulo 6.....	69
Aspectos Administrativos .....	69
Presentación del cronograma de actividades .....	69
Inversión para el inicio del proyecto.....	71
Determinar costos y presupuesto de la empresa .....	71
Presentación de la hoja de recursos del proyecto.....	72
Estructura de descomposición EDT o WBS .....	73
Conclusiones.....	74

Recomendaciones .....	75viii
Lista de Referencias .....	76



## Lista de tablas

ix

Tabla 1: Población Urabá Antioqueño.....	16
Tabla 2. Árbol del problema .....	28
Tabla 3. Entrevista estructurado .....	29
Tabla 4. Matriz de evaluación de alternativas .....	31
Tabla 5. Acta de constitución del proyecto.....	35
Tabla 6. Plan de gestión del alcance .....	44
Tabla 7. Plan de gestión del costo.....	45
Tabla 8. Instructivo para el manejo del presupuesto.....	48
Tabla 9. Plantilla de presupuesto .....	49
Tabla 10. Plan de gestión de la calidad.....	51
Tabla 11. Plan de gestión de los recursos humanos.....	52
Tabla 12. Plan de gestión de las comunicaciones .....	56
Tabla 13. Plan de gestión del riesgo .....	59
Tabla 14. Plan de gestión de adquisiciones .....	61
Tabla 15. Instructivo para el manejo de inventarios .....	63
Tabla 16. Instructivo para la elaboración del plan de marketing.....	65
Tabla 17. Registro de interesados .....	65
Tabla 18. Cronograma de actividades.....	69
Tabla 19. Inversión para el inicio del proyecto.....	71
Tabla 20. Determinar el presupuesto de las actividades .....	71
Tabla 21. Hoja de recursos del proyecto.....	72
Tabla 22. Estructura de descomposición EDT.....	73

## Lista de figuras

x

Figura 1. Partes interesadas.....	19
Figura 2. Flujograma de procesos actualmente en Pezcar Frutos del Agua .....	34
Figura 3. Flujograma de procesos futuros para Pezcar frutos del agua .....	34
Figura 4: Flujograma de procedimiento para plan de comunicaciones .....	58

## Capítulo 1

### Formulación del problema técnico

#### Antecedentes del proyecto

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK), es un manual desarrollado por el Project Management Institute (PMI), donde se establecen pautas orientadoras en el área de la dirección de proyectos, que le permite a las organizaciones de cualquier índole guiarse sobre procesos, criterios y modelos de administración que permitan un desarrollo exitoso de la gestión en sus proyectos. Para lo cual, se brindan diversas herramientas que facilitan la identificación de procesos y obtención de óptimos resultados. (Conexionesan, 2018)

Por tanto, se evidencia que la importancia del PMBOK, que incluye más de 40 procesos para la toma adecuada de decisiones y “engloba cinco macro procesos: inicio, planificación, ejecución, control y cierre” (pg. 1), radica en el establecimiento de unos estándares internacionales de calidad que orientan de forma eficaz la gestión de proyectos para lograr mejores resultados sin importar el tipo de empresa que decida aplicarlos, implementando los cambios correctos y planificando más ordenadamente cada uno de sus procesos. Lo cual permite decir que es una referencia mundial para las buenas prácticas, mismas que se vuelven vitales para cualquier profesional en el área de dirección de proyectos. (Conexionesan, 2018)

El Project Management Institute (PMI), establece que:

El estándar para la dirección de proyectos constituye una referencia fundamental para los programas de desarrollo profesional de la dirección de proyectos del PMI y para la práctica de la dirección de proyectos. Dado que la dirección de proyectos debe ser adaptado para ajustarse a las necesidades del proyecto, tanto el estándar como la guía se

basan en prácticas descriptivas, más que en prácticas prescriptivas. Por lo tanto, el estándar identifica los procesos que se consideran buenas prácticas en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces. El estándar también identifica las entradas y salidas que generalmente se asocian con esos procesos. El estándar no exige llevar a cabo ningún proceso o práctica particular. El Estándar para la Dirección de Proyectos forma parte de la Parte II de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). (PMI, 2017, pg. 41)

Así mismo, la Guía del PMBOK® entrega más detalladamente conceptos fundamentales, tendencias emergentes, indicaciones para acoplar procesos a nivel de proyectos e información orientadora para lograr exitosamente la aplicación de técnicas y herramientas en el desarrollo y la gestión de los proyectos. En este punto, los profesionales encargados en la dirección de proyectos tienen la posibilidad de usar una o varias metodologías para la implementación de los procesos de dirección establecidos en el estándar. (PMI, 2017)

El PMI recopila y presenta algunos casos de estudio que permiten ejemplificar la efectiva utilización de las metodologías en la dirección de proyectos, estos casos ejemplo son de diversas industrias y países del mundo e incluyen mejores prácticas, lecciones aprendidas e indicaciones sobre cómo algunas organizaciones hacen frente a sus desafíos. A continuación, se retoman cinco (5) de estos casos, dos para Latinoamérica y tres de otras regiones del mundo, lo cual permite ilustrar un poco la aplicabilidad y efectividad de los estándares. (PMI, 2017)

**Volkswagen.** México en su producción de componentes para el auto Jetta usa técnicas de dirección de proyectos basados en la *Guía del PMBOK®* y con un director de proyectos PMP® que aseguraron sus resultados dentro del presupuesto millonario y de su cronograma. (Anbari, 2019, pg.1)

**La Represa Guri en Venezuela.** La dirección de proyectos retorna resultados positivos en un proyecto de energía muy importante para Venezuela, terminando 15 días antes de lo planificado, dentro del presupuesto, reduciendo significativamente la dependencia del petróleo, entre otros. (Anbari, 2019, pg.1)

De igual forma en otras regiones del mundo, se pueden encontrar casos como el de Lenovo, organización internacional que adopta un enfoque orientado a proyectos, que les permite mejorar no solo su modelo de negocios, sino, la innovación empresarial, el trabajo en equipo y por supuesto, la facturación. (PMI, 2017)

Adicionalmente, a continuación, se presenten tres casos exitosos más, igualmente recopilados y editados por Frank Anbari:

**Caso 1. El plan de salud de cuidado familiar de TLC en Estados Unidos.** Sigue la *Guía del PMBOK®* del PMI, utiliza directores de proyectos titulares del PMP® y termina sus proyectos antes de tiempo, ahorrando tiempo, dinero y reduciendo los reclamos.

**Caso 2. Samsung - La planta de separación de gas más grande del mundo terminada a tiempo y por debajo del presupuesto.** Para ello y para superar sus grandes obstáculos, adoptaron áreas de conocimiento de la *Guía del PMBOK®*.

**Caso 3. Marriott - Su complejo programa de renovación de camas a nivel mundial.** La compañía hotelera usa la dirección de proyectos alineada al PMI para un ambicioso programa. (Anbari, 2019, pg.1)

Como se puede evidenciar, hay diversos casos de éxito que muestran los beneficios de aplicar los estándares internacionales establecidos por el PMI.

### **Contexto donde se presenta el conflicto**

Pezcar Frutos del agua, se encuentra ubicada en el departamento de Antioquia en la región Urabá en el Municipio de Apartadó, maneja tres líneas de trabajo como son; Distribución de embutidos de pescado tales como “Carne de hamburguesa, chorizos, Butifarra, salchichas, pescado en conserva con verduras); Venta de camarones frescos y en ceviche y venta de comidas rápidas a base de embutidos de pescado tiene un Promedio de 70 clientes.

**Misión.** Producir y comercializar productos alimenticios con alto nivel nutritivo a base de embutidos de pescado con sabor tradicional y de gran variedad con estándares de calidad que satisfagan a nuestros consumidores para lograr el reconocimiento de los clientes, que nos permita crecer de forma sostenida y permanecer en el mercado, aportando al desarrollo de la industria nacional a través de productos innovadores. (Sanchez, 2019)

**Visión.** Ser una distribuidora líder de productos de embutidos en la región, reconocida por ofrecer productos de excelente calidad y precios competitivos, apoyando al pequeño productor a través de la promoción de los productos de la región de Urabá. (Sanchez, 2019)

Al hablar de la región de Urabá, el Instituto Popular de Capacitación, entrega una contextualización corta pero muy acertada, que se presenta a continuación:

Es un territorio social y cultural que articula tres definiciones administrativas: Antioquia, Córdoba y Chocó. La región grande es, cuatro municipios chocoanos, dos de Córdoba y once de lo que es llamada la parte antioqueña. La parte antioqueña, son once municipios: Arboletes, San Pedro de Urabá, San Juan, Necoclí (norte); luego está Turbo, Apartadó, Carepa y Chigorodó (el eje bananero); Mutatá, Murindó y Vigía del Fuerte. Está la parte cordobesa, en la cual tenemos Valencia y Tierralta. Y el lado chocoano, que es toda la

selva del Darién y los del golfo de Urabá, aquí hay cuatro municipios: Riosucio, Carmen del Darién, Acandí, y Unguía. (IPC, s.f. pg. 1)

Como se menciona anteriormente, la empresa Pezcar Frutos del agua está ubicada específicamente en la subregión del Urabá antioqueño, territorio para el que el IPC, entrega también una breve contextualización que vale la pena traer a este documento puesto que esta representa el 10,5% de la población del departamento de Antioquia:

El Urabá antioqueño es la región bananera y platanera más importante del país y despensa de esa fruta tropical de varios mercados internacionales. El turismo en la zona gira alrededor de los cultivos de plátano y banano, del agroturismo. El Urabá antioqueño se divide en tres zonas: una al sur, que limita con el Occidente y de actividades agrícolas y de pesca, con Mutatá como eje de desarrollo; otra zona es la zona central, la más próspera en materia económica y con epicentro en Turbo y Apartadó. El cultivo de banano es el principal renglón de la economía; y la zona norte, de Turbo hasta Arboletes, con el turismo y la pesca como principales actividades. (IPC, s.f. pg. 1)

Finalmente, a continuación, en la tabla 1, se presenta una relación en cantidades de municipio, superficie en kilómetros cuadrados, cantidad de habitantes al 2017 según el DANE y cantidad de víctimas al año 2017.

*Tabla 1: Población Urabá Antioqueño*

<b>Municipio</b>	<b>Superficie (km2)</b>	<b>Población DANE 2017</b>	<b>Víctimas a Abril de 2017</b>
Apartadó	607	189.325	72.638
Arboletes	718	42.301	17.888
Carepa	384	58.667	34.265
Chigorodó	615	80.132	42.176
Murindó	1.365	4.795	2.789
Mutatá	1.119	21.545	19.242
Necoclí	1.377	65.663	29.889
San Juan de Urabá	241	26.146	11.576
San Pedro de Urabá	482	31.802	29.199
Turbo	3.090	167.886	91.749
Vigía del Fuerte	1.801	5.606	5.279
<b>Total</b>	<b>11.799</b>	<b>693.868</b>	<b>356.690</b>

Fuente: Instituto popular de capacitación (PIC). 2018.

### **Conflicto o no conformidad queda lugar al desarrollo del proyecto**

Pezcar Frutos del agua, Actualmente tiene bajos índices de rentabilidad y sostenibilidad en el mercado, ya que, la empresa no cuenta con procesos, procedimientos definidos y planes de gestión documentados que permita estar alineados con la ejecución del proyecto y la estrategia organizacional de la misma, en función de brindar una respuesta a las necesidades de sus clientes y poder liderar el mercado de embutidos a base de pescado en la región de Urabá como lo expresa en su visión.

A través de un análisis empresarial aplicado a la empresa, mediante entrevista estructurada, se identificaron falencias en las diferentes áreas de la empresa, para lo cual se recomienda, Sistema de Gestión de Proyectos basado en la guía Pmbok para la empresa Pezcar



frutos del agua de la subregión de Urabá, como herramienta que le permita administrar sus líneas de trabajo.

En este punto, cabe resaltar que la dirección, gestión o administración de proyectos, entendida como una disciplina de trabajo, forma parte de un proceso mucho mayor que la empresa debe analizar y adaptar como un todo. A este proceso se le llama “gestión de la administración de proyectos”, concepto que incluye “niveles estratégicos, tácticos y operativos como responsables directos de su adecuada gestión, no solo enfocándose en la administración propia de un proyecto”. (Alvarez, 2015, pg. 348)

### **Descripción del problema**

Uno de los problemas en los que más incurren las organizaciones es la inadecuada estructura organizacional, falta de procedimientos, planes de gestión, control y seguimiento de las actividades que ejecutan y la retroalimentación de la misma al equipo de trabajo.

Pezcar Frutos del agua, es una empresa distribuidora de productos de pescado, teniendo como producto innovador los embutidos de pescado para la subregión del Urabá Antioqueño, actualmente tiene bajos índices de competitividad y sostenibilidad en el mercado, puesto que está penetrando el mercado con sus productos innovadores y poco conocidos en la zona, por tanto, es necesario generar estrategias organizacionales y empresariales, que permitan consolidar herramientas técnicas, procesos y procedimientos definidos y documentados que puedan ayudar al éxito de la misma, a través de la aplicación de metodologías adecuadas para la gestión de su proyecto, como lo establece y propone para el buen éxito administrativo la guía estándar para la administración de proyectos en inglés Project Management Body of Knowledge – PMBOK “compendio del saber de la gestión de proyectos “que permite las buenas prácticas.

Dentro de las falencias que se identificaron en la empresa a través del análisis empresarial se encuentran las siguientes: No existe un análisis detallado de la gestión de proyectos que permita la evaluación inicial, alcance, costo y la identificación de tiempos deficientes de los procesos del proyecto; No realiza seguimiento y control a las actividades, puesto que no cuenta con un cronograma, donde pueda observar el logro de sus metas propuestas; No existe correcta selección y evaluación de proveedores, la empresa no cuenta con un registro de proveedores y tampoco realiza un análisis detallado para contratar con proveedores los productos y servicios requeridos para su buen funcionamiento; No cuentan con una base de clientes definida, la empresa no cuenta con un registro de sus clientes, lo cual no acorde con su visión.

Tradicionalmente los proyectos se planifican y se ejecutan mediante una serie de procesos consecutivos o herramientas que permitan llevar a cabo su objetivo de acuerdo a los recursos y costos del mismo. Todos estos procesos se encuentran ligados a una estrategia organizacional la cual debe ser evaluada constantemente en busca de la mejora continua de la entidad.

Por la situación que presenta Pezcar Frutos del agua, surge como idea de diseñar un Sistema de gestión de proyectos basado en la guía Pmbok para la empresa Pezcar frutos del agua de la subregión de Urabá.

### **Comitente Sponsor del proyecto**

**Patrocinador / Sponsor.** “Persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto, programa o portafolio y que es responsable de facilitar su éxito.” (PMI, 2017,P.721)

Teniendo en cuenta que el desarrollo del proyecto aplicado es un proceso académico, los sponsors del proyecto serán María Eugenia Verona y Edwin Serna Henao, estudiantes de la especialización en gestión de proyectos, que pondrán su conocimiento y aprendizaje adquirido durante la formación a disposición de la empresa para facilitar la Formulación de la propuesta

metodológica para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del *Project Management Institute* en la Distribuidora Pezcar Frutos del agua de la subregión de Urabá.

### Stakeholders del proyecto

**Interesado / Stakeholders.** “Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse así mismo como afectado por una decisión, actividades o resultado de un proyecto, programa o portafolio.” (PMI, 2017,P.718)

De acuerdo a lo anterior los stakeholders son los siguientes:

**Sponsor del proyecto.** Estudiantes de gestión de proyectos

**Clientes Internos.** Socios, administrador, jefes de departamentos, vendedores, Contador, cajera, meseros.

**Clientes externos.** Proveedores, clientes, entidades financieras, organizaciones sociales, comunidad local, gobierno, cooperativas, competidores, entre otros.

A continuación, se describe de forma general los stakeholders internos y externos en la siguiente figura.

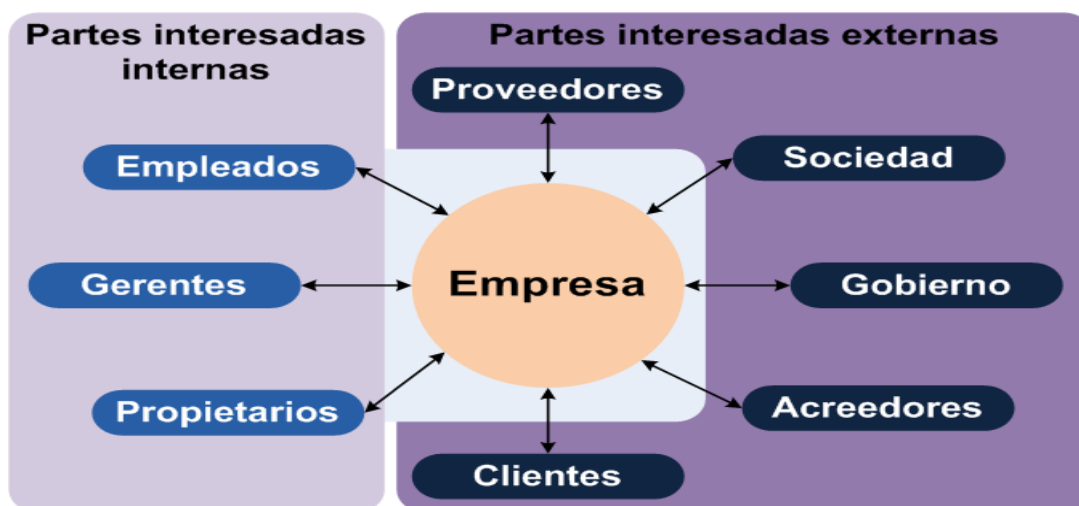


Figura 1. Partes interesadas, Mapa de stakeholders de una persona que trabajo por cuenta ajena o propia

Fuente: Guillem Recolons.( 2017), recuperado de: <https://www.guillemrecolons.com/tag/stakeholders-externos/>

## Posibles modalidades de solución al problema

Para las modalidades de solución al problema se tendrá en cuenta la triple restricción “Costo, alcance y tiempo”. Representando lo que se debe entregar al final del proyecto aplicado incluyendo el tiempo en que se desarrollará cada una de las actividades propuestas y los recursos disponibles para la ejecución del mismo.

Partiendo de lo anterior se le plantea a Pezcar Frutos del agua las siguientes modalidades para la gestión de proyectos:

- ✓ Modalidad 1: Diseño de un sistema de gestión de proyectos Sistema de gestión de proyectos basado en la guía Pmbok para la empresa Pezcar frutos del agua de la subregión de Urabá, de acuerdo con las necesidades y actividades que desarrolla la empresa; con la finalidad de obtener los objetivos deseados y satisfacer las necesidades específicas de sus clientes implementando la mejora continua de sus procesos.
- ✓ Modalidad 2: Implementar un diseño metodológico preestablecido para la gestión de proyectos de otra empresa, donde se tratará de adaptar los procedimientos a Pezcar Frutos del agua. Para lo cual se hace un análisis y se llega a la conclusión que no es recomendable porque se puede incurrir en errores que pueden causar retrocesos a las actividades de la empresa.

## Constricciones y restricciones del proyecto

**Constricciones:** son variables autónomas y ligadas que no se permiten cambiar. Ejemplo:

UNAD; Escuela ciencias administrativas; Especialización de gestión de proyectos

Las constricciones para identificadas para el desarrollo de la propuesta seleccionada es la siguiente:

1. Adaptación del equipo de trabajo a los procesos nuevos implementados bajo las buenas prácticas del Pmbok.

2. Inconvenientes en el manejo del software por parte del usuario internos.
3. Políticas internas de la empresa.

**Restricciones:** Se define como aquellas variables que pueden ser modificadas y que tienen un alto grado de libertad de acción. (Garcia, 2013,P.9)

Las variables de restricción encontradas para la formulación de la propuesta son las siguientes:

1. Adquisición de computadores para el manejo de los procesos en línea con la finalidad de que el equipo de trabajo tenga las actividades interrelacionadas y todos conozcan el avance de los procesos y el grado de cumplimiento.
2. Capacitar al personal en la implementación de los nuevos procesos para la mejora continua.
3. Adquisición de software para la empresa que permita tener todos sus procesos documentados

### **Preguntas sistematizadoras**

A traves de la pregunta sistematizadora, se pretende lograr que este direcciona el proyecto aplicado y de esta forma dar solución al problema planteado de pescar frutos del agua; para lo cual se formulan las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo influyen los lineamientos de la guía PMBOK en los procesos y actividades que desarrolla la empresa?
- ✓ ¿Porque implementar los procesos de la guía *Pmbok* y no los tradicionales y convencionales en el desarrollo de los proyectos de una empresa?
- ✓ ¿Porque es importante aplicar los procesos de la guía *Pmbok*, a la funcionalidad de la empresa?

- ✓ ¿Cómo puede ayudar la guía *Pmbok* a la mejora continua de los procesos de una empresa?

## Capítulo 2

### Justificación

El Urabá antioqueño es la subregión del departamento de Antioquia que presenta la más alta aceleración en cuanto a crecimiento de la población anual, por lo cual actualmente representa el 10% de la población total del departamento, convirtiéndose en la segunda subregión con más habitantes, siendo el Valle de Aburrá, la que se lleva el primer lugar. (Buitrago, 2017)

Sin lugar a duda, un crecimiento poblacional tan significativo, debe conllevar un crecimiento económico y desarrollo territorial en igual proporción, lo cual no se cumple en este caso por motivos de grandes problemas sociales que desde hace muchos años se han venido presentando en la subregión de Urabá, siendo la presencia de grupos armados al margen de la Ley uno de los principales.

Sin embargo, esta etapa violenta, se ha venido superando y, a paso lento pero firme, el desarrollo se ha acelerado considerablemente en los últimos 10 años, con la presencia y el desarrollo de grandes proyectos con proyecciones nacionales e internacionales que tienen su centro en el Urabá, ante lo cual se puede asegurar que, a nivel de crecimiento poblacional, “Tras la entrada en operación de los proyectos portuarios que hay en Urabá el crecimiento poblacional se aceleraría. Para 2020 tendrá cerca de 750.000 habitantes, diez años después superará el millón ampliamente” (Buitrago, 2017, pg. 1)

Se pretende lograr con el diseño de un sistema de gestión de proyectos para la empresa PEZCAR Frutos del agua, una estructura organizacional que asuma la gestión de proyectos, que capacite y oriente al personal involucrado en los diferentes procesos y proyectos para que puedan cumplir satisfactoriamente las funciones relacionadas con el alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, adquisiciones, registro de interesados, riesgo e integración.

Bajo los lineamientos del PMI, se logrará introducir en la empresa mejoras continuas en la gestión desde el inicio, la planificación, la ejecución, el control y cierre de los procesos.

Los mercados cada día presencian mayor nivel de competencia y el mundo, podría decirse que, cada vez más pequeño y acelerado exige cambios en la producción y prestación de servicios de las empresas. Actualmente, las experiencias organizacionales muestran que, como lo indica Zimmermann (2000), “las empresas se convierten en sistemas abiertos y flexibles que buscan sus ventajas comparativas en la rapidez de su adaptación al entorno, en la presencia de nuevos mercados y en su capacidad de aliarse con otros actores en base de ventajas comparativas”. (pg. 15).

En este entorno global actual, las empresas buscan la superación de los principios estáticos de control, para aprovechar las experiencias vivenciales de sus colaboradores, así como el reconocimiento del carácter social e informal empresarial, y el desarrollo de proyectos transversales en todos los niveles de la jerarquía organizacional de manera simultánea y en diversas dimensiones, ya sea en cuanto a mercados, productos, ubicaciones en áreas geográficas o diversas combinaciones entre las anteriores. (Zimmermann, 2000)

De igual forma, las organizaciones están inmersas, actualmente, en un contexto de adaptaciones continuas a las variaciones a nivel de tecnología de competencia en mercado y de mercados en sí. Esta situación contextual genera mucha incertidumbre en las organizaciones, puesto que pone en riesgo la sobrevivencia de obsoletos modelos de negocio, ante lo cual se hace vital no solo la competitividad de las empresarias sino también su flexibilidad para poder seguir vigentes en esta economía global.

Por lo cual, es importante resaltar que:

Con un mercado contraído en la mayoría de los países, muchas empresas enfocan su actividad en la mejora de su competitividad, la innovación y la exportación hacia nuevos



mercados. Aquellas empresas que no son capaces de adaptarse a estos cambios corren el riesgo de perder cuota de negocio, llegando incluso a desaparecer. (Pampliega, 2014, pg. 1)

Así mismo, en el mercado global de la actualidad existe una demanda saturada que ha llevado a las empresas a considerar seriamente procesos de innovación como uno de sus objetivos empresariales principales de la mano con el mejoramiento en su productividad. “Por ende, el análisis de la gestión de la innovación a nivel macroeconómico, pero también microeconómico, resultan esenciales dados los niveles de competitividad empresarial de nuestros días”. (Platanero, 2014, pg. 30)

## **Capítulo 3**

### **Objetivos**

#### **General**

Proponer un sistema de gestión de proyectos, basado en la guía PMBOK, sexta edición, para la empresa Pezcar Frutos del agua de la subregión de Urabá.

#### **Específicos**

- ✓ Establecer mediante la triple restricción una matriz de evaluación que permita definir el sistema de gestión de proyectos a aplicar en Pezcar frutos del agua mediante la inclusión de tecnologías de procesos de gestión organizacional.
- ✓ Analizar mediante entrevista estructurada la situación actual de la empresa en cada una de las áreas.
- ✓ Establecer instructivos para el manejo del inventario, presupuesto y plan de marketing para la empresa.

## **Capítulo 4**

### **Metodología**

Con el fin de orientar y planear el cumplimiento de los objetivos del proyecto, se utilizó la metodología de investigación descriptiva, el cual permitió hacer un análisis de las áreas de la empresa. La finalidad de este sistema de gestión de proyectos es brindar a la empresa una metodología de tipo gerencia, de manera particular en los grupos de proceso de inicio, planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos en todas las áreas de la administración bajo los lineamientos de la guía Pmbok, estableciendo un conjunto práctico de métodos, procedimientos, sistemas y herramientas necesarias para los procesos.

Los pasos para el desarrollo de la metodología fueron los siguientes: Mediante la herramienta del árbol del problema se analizó el problema, causas y efectos de la empresa; Análisis de la situación actual de la empresa el cual permitió conocer el estado actual de la empresa en cada una de las áreas y de manera puntual los procesos y operaciones comerciales; Seleccionar mediante una matriz de valoración basado en criterios de la triple restricción, la metodología a aplicar para el desarrollo del sistema de gestión de proyectos basado en la guía Pmbok; Instructivos para el manejo adecuado de los inventarios, y presupuestos; desarrollar la integración del proyecto mediante el acta de constitución y alcance; elaborar mediante formatos los planes de gestión de: costos, calidad, comunicaciones, riesgo, gestión de adquisiciones, plan de gestión de los interesados, y plan de recursos bajo los lineamientos de la guía Pmbok. Con la finalidad que le quede a la empresa documentado las pautas a seguir en todos los procesos y procedimientos de las líneas de distribución que maneja.

Para el desarrollo del análisis empresarial se realizará una entrevista con la administradora de la empresa Pezcar frutos del agua quien será la persona que facilitará la información para el desarrollo del proyecto.

### Árbol del problema

A través de la herramienta del árbol del problema se realizará un análisis de la problemática, causas y efectos de la Empresa Pezcar frutos del agua.

Tabla 2. Árbol del problema

Árbol del problema			
Sub efectos	No hay retroalimentación de procesos	Bajos índices de rentabilidad y sostenibilidad en el mercado	No se brinda una respuesta oportuna a la necesidades de los clientes
Efectos	Reprogramación de procesos no existe una estructura de trabajo (EDT)	Objetivos que no están alineados a la misión y visión de la empresa	Sobre costos en los procesos en cada línea del proyecto
<b>PROBLEMA CENTRAL</b>	<b>FALTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE PROYECTOS BASADO EN LAS MEJORES PRÁCTICAS EXISTENTES PARA LA ADMINISTRACION DE PROYECTOS, COMPILADA EN LA GUIA PMBOK, BAJO LOS LINEAMIENTOS DEL PMI PARA LA EMPRESA PEZCAR FRUTOS DEL AGUA DE LA SUBREGIÓN DE ÚRABA</b>		
Causas	Falta de procesos y procedimientos definidos y documentados	Falta de estrategia organizacional	Manejo de procesos de forma empírica
Sub causas	No existen lecciones aprendidas documentadas para futuros proyectos	Falta de implementación de planes de gestión	No existen base de datos de clientes y proveedores definida

Herramienta de análisis de las causas y efectos del problema central de pezcar frutos del agua.

Fuente propia: Por Serna y Verona (2019)

### Análisis empresarial

Para el desarrollo del análisis empresarial se realizará una entrevista estructurada con la administradora de la empresa Pezcar frutos del agua quien será la persona que facilitará la información para el desarrollo del proyecto. Con la finalidad de conocer el estado actual de cada una de las áreas de la empresa.

Tabla 3. Entrevista estructurado

Análisis empresarial			
<b>Nombre de la empresa:</b> Pezcar Frutos del Agua			
<b>Fecha:</b> 15 de febrero de 2019			
<b>Persona entrevistada:</b> Lina María Sánchez			
<b>Cargo:</b> Administradora			
Proceso del análisis			
Preguntas	Respuestas		Observaciones
	Si	no	
La empresa está conformada legalmente	x		
La empresa tiene definidas las líneas productivas	x		
Maneja Software Administrativo, Contable e inventarios		x	Caja registradora
Al momento de recibir la mercancía ingresa la fecha de vencimiento del producto al sistema		x	En Excel se anota la cantidad y la fecha de ingreso de la mercancía
Tiene un manual documentado para la realización de los procesos y procedimientos de la organización		x	
La misión y visión se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos de la organización	x		
La empresa cuenta con una estructura organizacional	x		
La empresa cuenta con un plan de marketing de ventas			
Cuenta con un registro sistematizado de los clientes		x	Si se necesita un teléfono de un cliente se mira en la factura
Cuenta con un plan de riesgo de los procesos		x	
Cuenta con un acta de constitución para los procesos de la empresa donde especifique el alcance		x	

Tiene definido un porcentaje de aumento en las ventas por mes		x	
Se retroalimenta al equipo de trabajo sobre las metas e indicadores cumplidos y los que faltan por cumplir de forma permanente			
Conoce usted su competencia / productos sustitutos			
Tiene una base de proveedores con un mínimo 3 por servicio		x	
Hace seguimiento y control de las actividades mediante indicadores de cada objetivo estratégico de la organización		x	
<b>Análisis mediante la matriz DOFA</b>			
<b>Debilidades</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de procesos y procedimientos definidos de los procesos</li> <li>2. No se retroalimentan al equipo de trabajo de las metas cumplidas o por cumplir</li> <li>3. No tienen un plan de marketing de ventas</li> <li>4. No cuenta con registro de posibles riesgos</li> <li>5. No tienen un registro de los clientes y proveedores de finido por servicio o requerimiento</li> <li>6. Falta de Software administrativo, contable e inventario</li> </ol>			
<b>Oportunidades</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar los procesos de la guía Pmbok para la mejora continua</li> <li>2. Implementar otras sedes de la empresa en los Municipios estratégicos</li> <li>3. Crear planes de gestión de los procesos de la organización donde queden todos los procesos documentados</li> </ol>			
<b>Fortalezas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Líder en el mercado de embutidos de pescado en la región, lo cual le permitirá posesionarse del mercado</li> <li>5. Variedad en los productos</li> <li>6. Procesa los embutidos en comidas rápidas</li> </ol>			
<b>Amenazas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La llegada de nuevos competidores a la región con los mismos productos o productos sustitutos</li> <li>2. Pérdida de clientes por no cumplir con el pedido a tiempo</li> <li>3. Escases del producto</li> <li>4. Que el proveedor no cumpla con la entrega del pedido</li> <li>5. Aumento del costo del producto por escases o baja calidad de este por minimizar costos</li> </ol>			
<b>Análisis mediante la Estrategia foda</b>			
<p><b>Las debilidades:</b> se contrarrestarán con la implementación de los procesos de la guía Pmbok y el diseño de los planes de gestión para que los procesos queden documentados en busca de la mejora continua.</p> <p><b>Las amenazas:</b> se contrarrestarán creando un plan de marketing que permita el posicionamiento de los productos y la marca en la región de Urabá ya que son líderes en la región en la venta de embutidos de pescado y la aplicación de las buenas prácticas de la guía Pmbok.</p>			

Fuente: propia por Serna y Verona (2019)

## Capítulo 5

### Desarrollo del proyecto aplicado

El proyecto consiste en proponer un sistema de gestión de proyectos, bajos los lineamientos del PMI, para la empresa Pezcar frutos del agua de la subregión de Urabá.

Con la finalidad de mejorar de forma continua los procesos de la empresa, retro alimentando el equipo de trabajo.

#### Matriz de evaluación de alternativas

Para la selección de la modalidad para alcanzar la solución al problema presentado, se desarrolló una matriz de evaluación de alternativas, con los siguientes criterios:

**Valoración:** de cero a dos (0 a 2), siendo 2 el más costoso o no óptimo.

**Criterios:** Tiempo de ejecución o implementación, desgaste físico para la empresa, costo económico, comodidad para el cliente

Tabla 4. Matriz de evaluación de alternativas

Matriz de Evaluación de Alternativas				
Modalidad 1	Proponer un sistema de gestión de proyectos, basado en la guía PMBOK, sexta edición, de acuerdo con las necesidades de la empresa Pezcar Frutos del agua de la subregión de Urabá.			
Modalidad 2	Se adaptará un diseño preestablecido de otra empresa lo cual tendría un tiempo aplicación de 3 meses con un costo determinado.			
Criterio	Modalidad 1	Valoración M 1	Modalidad 2	Valoración M 2
Tiempo de ejecución o implementación	Se cuenta con una guía y herramientas que ayudan con la implementación de las buenas prácticas,	0	Se adaptaría un diseño preestablecido de otra empresa lo cual tendría un tiempo de 4 meses, con un	2

	Procesos más organizados y documentados (Pmbok), duración 4 meses		costo alto y se necesita tiempo para buscar el diseño que más se ajuste a pezcar	
Desgaste físico para la distribuidora	La propuesta del sistema de gestión será realizada por Estudiantes de especialización en gestión de proyectos, quienes diseñaran los planes de gestión para los procesos de Pezcar frutos el agua	1	Al adaptarse una propuesta preestablecida de otra empresa a Pezcar Frutos del agua se puede incurrir en un desgaste físico de tiempo y retraso de actividades, que pueden causar perdidas	2
Comodidad en la implementación de los Procesos de la empresa, donde queden a su vez documentados	Para el desarrollo del sistema de gestión basado en la guía Pmbok se realizará un análisis empresarial de las diferentes áreas que conforman la empresa, identificando las falencias de cada una. Los procesos quedaran documentados, Teniendo en cuenta la triple restricción (tiempo, alcance y costo)	1	Registros de procesos adaptados de otra empresa, lo cual no estaría ajustado a la necesidad real de la distribuidora Pezcar Frutos del agua.	1
Costo económico para la empresa	Por ser un proceso de fortalecimiento y aprendizaje académico no tendría ningún costo por la mano de obra para la distribuidora. Los estudiantes asumen la formulación de la propuesta metodológica.	0	Distribuidora Pezcar Frutos del agua paga por el diseño de una metodología PMI, a otra empresa con la finalidad de adaptarla a sus procesos y procedimientos	2
Comodidad para el cliente	Se realizará un registro de clientes de la empresa lo que permitirá hacer los descuentos por compras, procesos eficientes en la entrega del producto y un	1	Se adaptarían los procesos preestablecidos de otra empresa a Pezcar Frutos del agua, por lo que puede haber un desgaste en el plan de comunicaciones	2



	plan de comunicaciones tanto para cliente internos como externos.		con la realidad de la empresa y sus clientes.	
<b>Total valoración por modalidad</b>		<b>3</b>		<b>9</b>

Matriz de evaluación de alternativas para la implementación del sistema de gestión de proyectos para Pezcar.  
Fuente propia por Serna y Verona (2019)

Como resultado del análisis de la situación real de la empresa, se toma como seleccionada la modalidad 1 para dar solución al problema de Pezcar Frutos del agua, ya que, la propuesta se diseñará de acuerdo con cada actividad y proceso propio de la empresa.

### **Definición del sistema de gestión**

El Sistema de gestión se puede definir como:

una serie de procesos, acciones o tareas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos entendidos como personas, procedimientos, estrategias, planes, recursos, productos, etc., para lograr el éxito sostenido de una organización, es decir, disponer de capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes o beneficiarios, trabajadores y de otras partes interesadas a largo plazo y de un modo equilibrado y sostenible. (Naranjo, 2015. pg. 1)



*Figura 2. Flujograma de procesos actualmente en Pezcar frutos del agua. Procesos que actualmente tiene implementado pezcar frutos del agua para la ejecución de sus líneas de trabajo.*

Fuente propia por. Serna y Verona (2019)




*Figura 3. Flujograma de procesos futuros para Pezcar frutos del agua*

Fuente: Gutiérrez, (2017). Recuperado de <https://www.calticconsultores.com.mx/nuestras-soluciones/#valor>

## Acta de constitución del proyecto

El acta de constitución del proyecto es un documento para la autorización formal de la existencia del proyecto y le permite al director sentirse autorizado para usar recursos empresariales en el desarrollo de las actividades planeadas para el desarrollo del proyecto. (PMI, 2017)

Tabla 5. Acta de constitución del proyecto

 <b>ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO</b>					
Proyecto	Distribuidora de productos derivados de pescado				
Preparado por	María Eugenia Verona Pérez	Fecha	01	04	2019
Revisado por	Edwin Serna	Fecha			
Aprobado por:	German López Montezuma	Fecha			
Observaciones de la revisión:					
Descripción del producto o servicio del proyecto					
<p>Pezcar frutos del agua, es una empresa distribuidora de embutidos de pescado para la subregión del Urabá Antioqueño, Busca implementar las buenas prácticas de la guía PMBOK, 2017 en sus procesos, en busca de la mejora continua donde podrá llevar un control de todas las variables de cada proceso desde el proceso de compra del producto hasta su destino final Actualmente maneja tres líneas productivas;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribución de embutidos de pescado tales como: Carne de hamburguesa, chorizos, Butifarra, salchichas, mortadela, jamón, chicharrines y pescado en conserva con verduras.</li> <li>2. Venta de camarones frescos y en ceviche</li> <li>3. Venta de comidas rápidas a base de embutidos de pescado.</li> </ol>					
Alineamiento del proyecto					
1.Objetivos estratégicos de la organización	2. Propósito del proyecto				
<p>Ser una empresa líder en el mercado regional, reconocido por ofrecer productos de excelente calidad y precios competitivos, apoyando al pequeño productor a través de la promoción de los productos de la región de Urabá.</p>	<p><b>2.1 Definir las líneas productivas de la empresa.</b></p> <p>Producir y comercializar productos alimenticios con alto nivel nutritivo derivados de pescado de la siguiente manera:</p>				

<p>Reducir costos en los procesos de distribución de carnes frías a base de pescado y comidas rápidas</p> <p>Fortalecer las relaciones con los grupos de interés de Pezcar frutos del agua.</p> <p>Crecer en el mercado regional y negocios de la empresa</p> <p>Documentar los procesos y procedimientos de la empresa en busca de la mejora continua.</p> <p>Fortalecer los procesos de la empresa mediante los panes de gestión</p> <p>Mantener una infraestructura óptima que permita operación permanente y eficiente de los procesos.</p>	<p>-Carne de hamburguesa, chorizos, Butifarra, salchichas, pescado en conserva con verduras); -Venta de camarones frescos y en ceviche Venta de comidas rápidas a base de embutidos de pescado</p> <p><b>2.2 Implementar estándares de calidad:</b> Que permitan la satisfacción de los consumidores para lograr el reconocimiento de los clientes, para crecer de forma sostenida y permanecer en el mercado, aportando al desarrollo de la industria nacional a través de productos innovadores</p> <p><b>2.3 Crecimiento y optimización de recursos:</b> A través de la aplicación de triple restricción Ser una empresa líder en el mercado regional, reconocido por ofrecer productos de excelente calidad y precios competitivos, apoyando al pequeño productor a través de la promoción de los productos de la región de Urabá.</p> <p><b>2.4 Operación continua y uniforme:</b> En los procesos de distribución y comercialización de carnes frías a base de pescado con la mejor calidad.</p> <p><b>2.5 Fortalecer la gestión de proyectos:</b> A través de las buenas prácticas de la guía PMBOK, la implementación de procesos y procedimientos documentados mediante los planes de gestión.</p> <p><b>2.6 Mejor supervisión de procesos:</b> Mejorar la supervisión de los procesos mediante la estructura de trabajo EDT, cronograma de actividades y seguimiento y monitoreo.</p>
<p><b>3. Objetivos del proyecto</b></p>	
<p>✓ Poner en marcha las buenas prácticas de la guía PMBOK para la gestión de proyectos</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar los planes de gestión del riesgo, costos, comunicación, calidad entre otros, que permitan mejorar los procesos de la organización dejando todos sus procesos documentados.</li> </ul>	
<b>4. Factores críticos de éxito en la empresa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceso de adquisición de un programa administrativo, contable y de inventario que se ajuste a las necesidades de la empresa.</li> <li>✓ Diseño de los planes de gestión de acuerdo a los requerimientos de las partes interesadas</li> <li>✓ Generar un plan de comunicaciones que se ajuste a los requerimientos de los interesados</li> <li>✓ Sistematizar las lecciones aprendidas que sirvan de históricos que sirvan para de base para futuros proyectos.</li> <li>✓ Aplicación de las buenas prácticas de la guía PMBOK para la gestión de proyectos, mediante manuales de proceso y procedimientos documentados.</li> </ul>	
<b>5. Requerimientos de alto nivel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponer de estructura física y equipo adecuados y proporcionales en la empresa acorde las exigencias de la norma de sanidad</li> <li>✓ Transportar los embutidos en furgones con refrigerador incorporado y aislador de calor</li> <li>✓ Productos con estándares de calidad certificado por Invima</li> <li>✓ Normas de higiene para el expendio de comidas rápidas</li> <li>✓ A través del software administrativo y contables manejar el inventario de forma permanente que permita la coincidencia de los productos registrados con los encontrados físicamente.</li> </ul>	
<b>Extensión y alcance del proyecto</b>	
<b>6. Fases del proyecto</b>	<b>7. Principales entregables</b>
<p>Las actividades se agrupan en conjuntas conformando fases que deben estar relacionadas y en las cuales permiten la elaboración de un entregable principal.</p> <p>Nota: Cada una de las fases se desarrolla individualmente como si fuera un proyecto, lo cual permite decir si se continúa o no con la fase siguiente.</p>	<p>Producto, servicio o resultado único. Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables.</p> <p>Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables pueden ser tangibles o intangibles. (PMI, 2017)</p>
<b>Fase I: Gestión del proyecto</b>	<b>Proceso de Iniciación:</b>
<p><b>Grupo de Procesos de Inicio:</b> Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. (PMBOK, 2017)</p>	<p><b>Gestión de Integración:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de constitución del proyecto.</li> <li>-</li> </ul> <p><b>Proceso de Planificación :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión del Costo</li> <li>- Determinación del presupuesto</li> <li>- Plan de Gestión de Calidad</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de Comunicaciones</li> <li>- Plan de Gestión del riesgo</li> <li>- Plan de Gestión de adquisiciones</li> <li>- Identificar los grupos de interés</li> <li>- plan de Gestión de los interesados</li> <li>- Plan de Gestión de los recursos humanos</li> </ul> <p><b>Proceso de Cierre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actas Formales de Entregables</li> <li>- Lecciones aprendidas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fase II: Diseño</b></p> <p><b>Grupo de Procesos de Planificación:</b> Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto. (PMI, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de planes de Gestión de calidad, costo, tiempo, comunicaciones, riesgos, recursos humanos, adquisiciones.</li> <li>- Diseño Estructura de Desglose de trabajo EDT</li> <li>-Procesos y Procedimientos documentados</li> <li>- Lecciones aprendidas sistematizadas</li> <li>- Documento solicitud de Hardware y Software aprobados.</li> </ul>
<p><b>Fase III: Requerimiento de adquisiciones</b> Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales. El beneficio clave de este proceso es que determina si es preciso adquirir bienes y servicios desde fuera del proyecto y, si fuera el caso, qué adquirir, de qué manera y cuándo hacerlo.</p>	<p>Adecuar la estructura física de la empresa para el desarrollo de las líneas productivas de la empresa.</p> <p>Adecuación e instalación de las áreas de la empresa para el desarrollo de la gestión de proyectos.</p> <p style="text-align: center;"><b>Diseño de planes de gestión</b></p> <p><b>Adecuación e instalación:</b> Techo, Piso, Paredes, Refrigeradores, Empacadora al vacío, Sanduchera, Asador, Freidor</p> <p><b>Para el área administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Computadores, UPS, Software administrativo, contable e inventario, Escritorios, Sillas giratorias, Contratos con proveedores y Criterio de selección de proveedores</li> </ul> <p><b>Software Administrativo y contable</b></p> <p>Paquete contable, administrativo y de inventarios, Sistematización de lecciones aprendidas</p>

	<p><b>Equipos y maquinaria adquirida</b> Hardware y software del sistema, Refrigeradores, Vehículos con refrigeración incorporado, Aislador de calor, Parrillas y fritadoras</p> <p><b>Productos adquiridos:</b></p> <p>Carne de hamburguesa, chorizos, Butifarra Salchichas, Pescado en conserva con verduras, Camarones frescos y en ceviche, Comidas rápidas a base de embutidos de pescado</p>
<p><b>Fase IV: proceso de ejecución / implementación</b></p> <p>Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto. (PMI, 2017)</p>	<p><b>Sistematización de la información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalación y configuración del Software administrativo, contable e inventarios</li> <li>- Capacitación para el manejo del software</li> <li>- Diseño de planes de gestión terminados</li> <li>- Procesos y procedimientos definidos para cada una de las líneas productivas de Pezcar</li> <li>- Estimación de costos y presupuesto del proceso</li> <li>- Identificación de los riesgos del proyecto</li> </ul>
<p><b>Fase V: Monitoreo y Control. Procesos requeridos</b></p> <p>Monitorear y controlar el trabajo del proyecto implica contemplar todos los aspectos del mismo. Cualquier componente del plan para la dirección del proyecto puede ser una entrada de este proceso. (PMI;2017)</p> <p>El control y seguimiento se fundamenta para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes</p>	<p>Documentos del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Restricciones identificadas que afectan el proyecto</li> <li>-Requerimientos de cambios</li> </ul> <p><b>Pronósticos de costos:</b> Se utiliza para determinar si el proyecto se encuentra entre los márgenes de tolerancia definidos para el presupuesto e identificar si es necesaria alguna solicitud de cambio. (PMI, 2017)</p> <p><b>Registro de incidentes.</b> El registro de incidentes se utiliza para documentar y monitorear quién es responsable de la resolución de los incidentes específicos antes de una fecha límite. (PMI, 2017)</p>

	<p><b>Registro de lecciones aprendidas:</b> El registro de lecciones aprendidas puede tener información sobre respuestas efectivas para las variaciones y sobre acciones correctivas y preventivas. (PMI, 2017)</p> <p><b>Lista de hitos:</b> La lista de hitos muestra las fechas programadas para hitos específicos y se utiliza para verificar si los hitos planificados se han cumplido. (PMI, 2017)</p> <p><b>Informes de calidad:</b> El informe de calidad incluye incidentes relacionados con la gestión de la calidad; recomendaciones para mejoras en los procesos, proyectos y productos. (PMI, 2017)</p> <p><b>Registro de riesgos:</b> El registro de riesgos proporciona información sobre las amenazas y oportunidades que han ocurrido durante la ejecución del proyecto. (PMI, 2017)</p> <p><b>Informe de riesgos:</b> El informe de riesgos proporciona información sobre los riesgos generales del proyecto, así como información sobre riesgos individuales especificados. (PMI, 2017)</p> <p><b>Pronósticos del cronograma:</b> Sobre la base del desempeño pasado del proyecto, los pronósticos del cronograma se utilizan para determinar si el proyecto se encuentra dentro de los rangos de tolerancia definidos para el cronograma y para identificar si es necesaria alguna solicitud de cambio. (PMI, 2017)</p> <p><b>Herramienta y técnicas:</b> Análisis del valor ganado Interpretación y contextualización de datos, Técnicas para</p>
--	--



	<p>estimar la duración y los costos, Análisis de tendencias Conocimientos técnicos sobre la industria y el área de especialización del proyecto, Gestión de riesgos y Gestión de contratos.</p> <p><b>Solicitud de cambio:</b> <b>Acción correctiva:</b> Actividad intencional que realinea el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto. (PMI,2017)</p> <p><b>Acción preventiva.</b> Actividad intencional que asegura que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto. (PMI, 2017)</p> <p><b>Reparación de defectos:</b> Actividad intencional para modificar una no conformidad de un producto o de alguno de sus componentes. (PMI, 2017)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fase VI: Cierre Procesos</b></p> <p>Es el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato. Los beneficios clave de este proceso son que la información del proyecto o fase se archiva, el trabajo planificado se completa y los recursos del equipo de la organización se liberan para emprender nuevos esfuerzos. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto. (PMBOK,2017)</p>	<p>Diseño y aplicación de los procesos y procedimientos de los planes de gestión de proyectos.</p> <p><b>Actualizaciones a los documentos del proyecto:</b> Registro de lecciones aprendidas, Informe final, Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización</p> <p><b>Herramientas y técnicas:</b> -Juicio de expertos, Análisis de datos, Análisis de documentos, Análisis de regresión, Análisis de tendencias, Análisis de variación, Reuniones</p>
<b>8. Interesados claves / stakeholders</b>	
<p>Gerente, Administrador, Contador, Jefe del departamento de ventas, Jefe de gestión de estándares de calidad, Cajera, Meseros, Bodeguero, Asistente administrativo, Vendedores, Proveedores, Clientes, Entidades públicas y Entidades privadas</p>	
<b>9. Riesgos</b>	
<p>Demora en el proceso de Adquisición de los embutidos, Demora en la compra del software administrativo y contable, Demora en la capacitación al personal para el manejo del software, Demora</p>	

en la adecuación e instalación del lugar donde se desarrollará el proyecto, Problemas de financiamiento del proyecto (falta de presupuesto)		
<b>10. Hitos principales del proyecto</b>		
Aprobación de la selección del software, Diseño de los planes de gestión según guía Pmbok para las buenas prácticas en la gestión de proyectos, Capacitar al área administrativa en el manejo del software, administrativo, contable e inventarios y Procesos y procedimientos documentados del proyecto		
<b>11. Presupuesto del proyecto</b>		
-El costo del proyecto será asumido en su totalidad por los socios de la empresa Pezcar frutos del agua en el 100%		
-El presupuesto de un proyecto contempla todos los fondos autorizados para ejecutar el proyecto. La línea base de costos es la versión aprobada del presupuesto del proyecto en sus diferentes fases temporales, que incluye las reservas para contingencias, pero no incluye las reservas de gestión. (PMBOK,2017)		
<b>12. Requerimientos de aprobación del proyecto</b>		
<b>Factores críticos de éxito en el proyecto (Ver punto 4 del acta de constitución)</b>	<b>Evaluador</b>	<b>Firma de quien cierra el proyecto</b>
Proceso de adquisición de un programa administrativo, contable y de inventario que se ajuste a las necesidades de la empresa y demás requerimiento para su buen desarrollo y éxito.	Lina María Sánchez Cargo: Administrador de Pezcar frutos del agua.	Elver Enrique Martínez Alemán  Cargo: Gerente de Pezcar frutos del agua
Diseño de los planes de gestión de acuerdo a los requerimientos de las partes interesadas	María Eugenia Verona y Edwin Serna Henao Cargo: Sponsor del proyecto Nota: Estudiantes Especialización de gestión de proyectos	
Generar un plan de comunicaciones que se ajuste a los requerimientos de los interesados	Lina María Sánchez Cargo: Administrador de Pezcar frutos del agua.	
4.4 Sistematizar las lecciones aprendidas que sirvan de históricos que sirvan para de base para futuros proyectos.	María Eugenia Verona y Edwin Serna Henao Cargo: Sponsor del proyecto Nota: Estudiantes Especialización de gestión de proyectos	

4.5 Aplicación de las buenas prácticas de la guía PMBOK para la gestión de proyectos, mediante manuales de proceso y procedimientos documentados.	Lina María Sánchez Cargo: Administrador de Pezcar frutos del agua.	
<b>13. Gerente de proyecto asignado al proyecto</b>		
La gerencia de la empresa Pezcar frutos del agua y cada una de las líneas del proyecto estarán a Cargo del investigador Elver Enrique Martínez Alemán - Gerente de Pezcar frutos del agua.		
<b>14. Autoridad asignada por el gerente para el uso de recursos del proyecto</b>		
<p>Para la asignación de recursos los encargados en aprobar y distribuir los recursos serán las siguientes personas:</p> <p><b>Encargado de firmar la Aprobación de la distribución de recursos para cada fase del proyecto:</b> Elver Enrique Martínez. Profesión: Tecnólogo en gestión financiera Cargo: Gerente / Representante legal</p> <p><b>Realiza la distribución de recursos:</b> Lina María Sánchez Profesión: Bióloga Marina Cargo: Administradora</p>		
<b>15. Firmas de aprobación del acta de constitución del proyecto</b>		
Elver Enrique Martínez. <b>Representante legal</b>	Lina María Sánchez <b>Administrador</b>	


Fuente propia por Serna y Verona (2019)

### Plan de gestión del alcance del proyecto

Cuando se habla del plan de Gestión del alcance del proyecto se refiere a todos esos procesos que garantizan que dentro del proyecto se incluya únicamente el trabajo necesario para terminar el proyecto de forma exitosa. (PMI, 2017)

A continuación, en la tabla 6, se presenta el plan de gestión del alcance de este proyecto.

Tabla 6. Plan de gestión del alcance

 <b>PLAN DE GESTION DEL ALCANCE</b>					
Proyecto	Distribuidora de productos derivados de pescado				
Preparado por	María Eugenia Verona Pérez	Fecha	12	04	2019
Revisado por	Edwin Serna Henao	Fecha			
Aprobado por:	German López Montezuma	Fecha			
Observaciones de la revisión:					
<b>1. Descripción de cómo será administrado el alcance del proyecto</b>					
<p>Las iniciativas del alcance de la empresa Pezcar Frutos del agua para las diferentes líneas productivas que maneja, serán canalizadas a través de la administradora, revisadas y aprobadas por el gerente de la empresa Pezcar Frutos del agua.</p> <p>Durante este proceso, se analizan los riesgos, los supuestos y las restricciones existentes, actualizando esta información según sea necesario. Actualmente Pezcar Frutos del Agua maneja tres líneas productivas;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribución de embutidos de pescado tales como: Carne de hamburguesa, chorizos, Butifarra, salchichas y pescado en conserva con verduras.;</li> <li>2. Venta de camarones frescos y en ceviche</li> <li>3. Venta de comidas rápidas a base de embutidos de pescado.</li> </ol>					
<b>2. Evaluar la estabilidad del alcance del proyecto</b>					
<p>Evaluar cambios de frecuencia, e impacto de los mismos. Los cambios de los proyectos deben ser evaluados por el equipo del proyecto en cabeza del gerente, el cual debe cuantificar el impacto y proveer alternativas de solución, informando al equipo la aprobación de dichos cambios.</p> <p>Los cambios solicitados serán revisados en las reuniones semanales del equipo de la empresa, donde se especifique el estado de los mismos y la importancia del cambio e identificando los riesgos del mismo.</p>					
<b>3. Identificación y clasificación de los cambios realizados en el alcance</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La administradora de la empresa revisará la solicitud de cambios del alcance y hará una evaluación pertinente del mismo.</li> <li>2. la administradora si lo considera necesario solicitara al equipo de trabajo información adicional con respecto a la solicitud del cambio.</li> <li>3. El gerente realizara la aprobación del cambio una vez analice la evaluación emitida por la administradora.</li> <li>4. Para la aprobación del cambio el gerente evaluará las características del producto o servicio y el resultado esperado para cada una de las líneas productivas de la empresa.</li> <li>5. Los cambios se clasificarán de acuerdo de acuerdo al nivel de requisitos identificados en las líneas productivas.</li> </ol>					
<b>4. Descripción de como los cambios del alcance serán integrados al proyecto</b>					


<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si el impacto del cambio no modifica la línea base de los procesos de la empresa, serán aprobados por el gerente.</li> <li>2. Si los cambios generan modificaciones en la línea base, mediante documento se procederá a la actualización de las líneas base y todos los documentos del proyecto.</li> </ol>	
<b>5. Comentarios adicionales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se identificarán los riesgos pertinentes en las líneas de producción al implementar el cambio</li> <li>2. Estudiar los criterios de aceptación del producto o servicio antes de generar el cambio</li> <li>3. Identifica los requisitos de aprobación de aspectos tales como objetivos, productos entregables, documentos y trabajos del Proyecto.</li> <li>4. Se creará la estructura EDT</li> <li>5. Se tendrá en cuenta los entregables para cada línea de trabajo.</li> </ol>	
<b>6. Firmas de aprobación del alcance</b>	
Elver Enrique Martínez. <b>Representante legal</b>	Lina María Sánchez <b>Administrador</b>

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

### Plan de gestión de costos

El plan de gestión de costos del proyecto se refiere a el control de los costos en todos y cada uno de los procesos del proyecto como lo son la planificación, la estimación, la determinación del presupuesto, el financiamiento, entre otros, de manera que se logra el desarrollo exitoso del proyecto bajo el presupuesto previamente planteado y aprobado. (PMI, 2017)

Tabla 7. Plan de gestión del costo

 <b>Plan de gestión del costo</b>					
Proyecto	Distribuidora de productos derivados de pescado				
Preparado por	María Eugenia Verona Pérez	Fecha	01	04	2019
Revisado por	Edwin Serna	Fecha			
Aprobado por:	German López Montezuma	Fecha			

Observaciones de la revisión:

### 1. Personas autorizadas a solicitar cambios en el costo

Nombre	Cargo	Dependencia
Elver Enrique Martínez	Representante legal	Administrativa y financiera
Lina María Sánchez	Administradora	Administrativa y financiera

### 2. Personas encargadas de aprobar requerimientos de cambios en costos contractuales

Nombre	Cargo	Dependencia
Elver Enrique Martínez	Representante legal	Administrativa y financiera
Lina María Sánchez	Administradora	Administrativa y financiera

### 3. Personas que aprueban requerimiento de cambio de costo interno ofrecido

Nombre	Cargo	Dependencia
Elver Enrique Martínez	Representante legal	Administrativa y financiera
Santiago Martínez	Jefe de gestión de estándares de calidad	Calidad

### 4. Razones aceptables para el cambio en el costo del proyecto

- ✓ Incremento en el costo de los productos embutidos
- ✓ Contratación de nuevo personal para la distribución del producto
- ✓ Adquisición de vehículos para el transporte de los productos y servicios
- ✓ Requerimiento de nueva maquinaria para las comidas rápidas a base de embutidos de pescado
- ✓ Ampliar las instalaciones de la empresa
- ✓ Abrir nuevas sucursales de la empresa

### 5. Procedimiento para informar el impacto en el proyecto por el cambio realizado en el costo

Hacer la solicitud del cambio del costo del proyecto mediante el formato (FSCCP001), el cual contiene la siguiente información:

- ✓ Nombre de la persona que solicita el cambio
- ✓ Especificar la necesidad de realizar el cambio en el costo
- ✓ Impacto del cambio en el proyecto con respecto a: costo, tiempo, alcance y calidad.
- ✓ Describir las alternativas de solución detallando el impacto de la misma en las diferentes áreas de costo, tiempo, alcance y calidad.
- ✓ Precisar el monto a cambiar bien sea por Adición o deducción del mismo
- ✓ Adjuntar los documentos pertinentes que soporten la solicitud del cambio

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo máximo para analizar la propuesta y dar respuesta de aprobación o rechazo será 2 días hábiles a partir de la radicación de la solicitud</li> <li>✓ Emitir aprobación de la Adición o reducción del cambio del costo mediante un numero el cual se ingresará al proyecto</li> <li>✓ Firma de la persona que solicita el cambio en el costo</li> </ul>	
<b>6. Procesos para administrar los cambios en el costo</b>	
<p><b>General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar la solicitud del cambio a través del FS CCP</li> <li>✓ Radicar la solicitud del cambio en la oficina de calidad</li> <li>✓ Una vez sea aprobado el cambio dirigirse al jefe de gestión de estándares de calidad</li> <li>✓ Los cambios realizados al presupuesto se denominarán adicionales o deductivos según la persona autorizada para solicitar el cambio</li> </ul> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El cambio del costo se realizará 5 días hábiles después de su aprobación</li> <li>✓ El cambio se realizará desde la oficina de gestión de estándares de calidad</li> <li>✓ Actualizar los documentos del proyecto de acuerdo a los cambios realizados en el costo</li> <li>✓ Archivar la solicitud del cambio, soportes y aprobación de la misma</li> </ul> <p>Nota: Solo se aprobarán presupuestos adicionales si se demuestra con soportes la necesidad y la importancia del cambio y que afecten el alcance, calidad y tiempo. Solo se aprobaran cambios para el presupuesto deductivo, para los casos en que produzcan por reducciones en el alcance o por decisiones del sponsor</p>	
<b>1. Firmas de aprobación del plan de gestión del costo</b>	
<p>Elver Enrique Martínez. <b>Representante legal</b></p>	<p>Lina María Sánchez <b>Administrador</b></p>

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

## Instructivo para el manejo de presupuesto

Cuando se habla de presupuesto se refiere a la cuestión de planear de manera integral y coordinada los términos financieros correspondientes a la operatividad y gestión de los recursos, dentro de un lapso de tiempo determinado, todo con el objetivo de cumplir metas específicas planteadas por la alta gerencia de la organización (pmbokproyectos, 2012)

En este punto es muy importante establecer un plan de acción encaminado al cumplimiento de las metas expresadas en términos financieros, las cuales deben desarrollarse bajo un tiempo y unas condiciones previstas con anterioridad.

Tabla 8. Instructivo para el manejo del presupuesto

 <b>Instructivo para el manejo de presupuesto</b>					
Proyecto	Distribuidora de productos derivados de pescado				
Preparado por	María Eugenia Verona Pérez	Fecha	01	04	2019
Revisado por	Edwin Serna	Fecha			
Aprobado por:	German López Montezuma	Fecha			
Observaciones de la revisión:					
<b>1. Objetivo del presupuesto</b>					
✓ Ser una guía de acción, Permite comparar lo real con lo planificado, Optimizar recursos, Prever posibles riesgos					
<b>2. Función del presupuesto</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite controlar el aspecto financiero de la empresa</li> <li>✓ Comparar lo presupuestado con lo ejecutado</li> <li>✓ Muestra un análisis detallado de los gastos que se asumirán en la empresa</li> <li>✓ Determinar los ingresos y gastos futuros</li> <li>✓ Tomar decisiones con respecto al cumplimiento de objetivos</li> </ul>					
<b>3. Estructura del presupuesto</b>					
<p>Pezcar frutos del agua tendrá un presupuesto flexible para el desarrollo de sus actividades dentro de la organización, se plantea una estructura para el manejo del presupuesto de Pezcar que sea sencilla y de fácil manejo:</p> <p><b>Estructura del presupuesto</b></p> <p>Nombre de la empresa</p> <p>Periodo de inicio del presupuesto</p> <p>Periodo de finalización</p> <p>Responsable del manejo del presupuesto</p> <p>Definir las líneas productivas</p> <p>(+) Ingresos del giro ordinario de la empresa</p> <p>(+) Otros ingresos</p> <p>(=) Total ingresos</p> <p>(-) Gastos de administración</p> <p>(-) Gastos de venta</p> <p>(-) Otros gastos</p> <p>(=) Total gastos</p> <p>Saldo o dinero disponible (Ingresos – egresos)</p> <p><b>Definición:</b></p> <p>Ingreso: Entradas de dinero a la empresa por ventas</p> <p>Otros ingresos: Inversiones, alquiler de bodega, entre otros que no tienen que ver con la actividad principal de la empresa.</p> <p>Gastos: Salidas</p>					




4. Responsable de la ejecución del presupuesto	
El responsable de la ejecución del presupuesto será el gerente y la administradora como apoyo al proceso.	
5. Firmas de aprobación del instructivo para el presupuesto	
Elver Enrique Martínez. <b>Representante legal</b>	Lina María Sánchez <b>Administrador</b>

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

## Plantilla para la elaboración del presupuesto

Tabla 9. Plantilla de presupuesto

				<b>PRESUPUESTO PEZCAR FRUTOS DEL AGUA</b>		
				"Distribución de embutidos de pescado fresco, mariscos y comidas rápidas "		
Fecha de inicio:				Fecha de finalización:		
Disponibilidad presupuestal				Responsable del presupuesto:		
Actividad	Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Responsable	Fuente de verificación
<b>Ventas</b>	Carne de hamburguesa					Facturas Informe de cuadro de caja
	Butifarra					
	Salchichas					
	Mortadela					
	jamón					
	Chicharrines					
	Pescado en conserva					
	Camarones frescos					
	Camaron en seviche					
	Comidas rápidas					
<b>Total, compras del mes \$</b>						
<b>Compras</b>	Carne de hamburguesa					Facturas Solicitud de pedido
	Butifarra					
	Salchichas					
	Mortadela					
	jamón					
	Chicharrines					
	Pescado en conserva					
Camarones frescos						


	Camarón en seviche					
	Comidas rápidas					
	<b>Total, ventas del mes \$</b>					
<b>Gastos administrativos</b>	Elver Enrique Martínez	1			Gerente	Recibos de pago consignación
	Lina María Sánchez	1			Administrador	
	Juan Antonio zapata	1			Contador	
	Ana María López	1			Jefe de ventas	
	Daniel palacios	1			Vendedor	
	Santiago Martínez	1			Jefe de calidad	
	Soledad Restrepo	1			Cajera	
	Jeni Marcela Sánchez	1			Asistente administrativa	
	Diana Miranda	1			Procesadora de alimentos	
	Pablo pineda	1			Mesero	
	Yeferson Galeano	1			Bodeguero	
	<b>Total, gastos de personal \$</b>					
<b>Gastos de venta</b>	Publicidad radial					Facturas
	Volantes					
	Perifoneo					
	Camisetas					
	Gorras					
	Redes sociales					
	<b>Total, gastos de venta \$</b>					
<b>Otros gastos</b>	Pago de envíos					Facturas
	Papelería					
	Servicios Públicos					
	Arriendo					
	Teléfono					
	Internet					
	Empaques y desechables					
	Pipeta de gas					
	Papelería					
	Cartucho impresor					
	<b>Total, otros gastos \$</b>					
<b>Total, Ingresos</b>					<b>\$</b>	
<b>Total, Gastos</b>					<b>\$</b>	
<b>Saldo disponible (ingreso – gastos)</b>					<b>S</b>	

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

## Plan de gestión de la calidad

Una adecuada Gestión de la Calidad de cualquier proyecto debe incluir procesos que incorporen políticas organizacionales de calidad eferentes a la planificación, la gestión y el control permanente del cumplimiento de los requerimientos de calidad, no solo del proyecto sino también del producto, con el objetivo de lograr la satisfacción de los Stakeholders. (PMI, 2017)

Tabla 10. Plan de gestión de la calidad

 <b>Plan de gestión de la calidad</b>					
Proyecto	Distribuidora de productos derivados de pescado				
Preparado por	María Eugenia Verona Pérez	Fecha	01	04	2019
Revisado por	Edwin Serna Henao	Fecha			
Aprobado por:	German López Montezuma	Fecha			
Observaciones de la revisión:					
<b>5. Normas de calidad para el manejo de embutidos</b>					
<p>Decreto 2270 de 2012: Contiene las disposiciones por el sistema de inspección, vigilancia y control de carne y productos cárnicos comestibles, destinados para el consumo humano en todo el territorio nacional establecido por el decreto 1500 de 2007.</p> <p>Contratar el software con proveedores reconocidos y con experiencia en la configuración de software y capacitación permanente al personal de la empresa.</p>					
<b>6. Calidad en los entregables</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar las fechas de los productos embutidos antes de ingresar a bodega y a través de la implementación del software identificar 8 días antes del vencimiento del producto.</li> <li>✓ Entregar los productos al cliente en la fecha pactada</li> <li>✓ Verificar la hoja de vida de los proveedores</li> <li>✓ Generar productos de alto valor nutricional y calidad en las comidas rápidas</li> <li>✓ Servicio al cliente eficiente y de calidad</li> <li>✓ Espacios adecuados para la elaboración de las comidas rápidas y el expendio de embutidos</li> <li>✓ Generar formatos para las solicitudes de cambios</li> <li>✓ Documentar los procesos y procedimientos de la empresa en busca de la mejora continua</li> </ul>					


<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ hacer mantenimiento permanente a la maquinaria, equipo y elementos de la empresa</li> <li>✓ Adecuar las instalaciones de la empresa de acuerdo a las normas de sanidad (techos, paredes, áreas, luz, entre otros.)</li> <li>✓ Formalizar el documento de compra que formaliza la propuesta de compra al proveedor</li> <li>✓ Todas las solicitudes se radican en el área de gestión de estándares de calidad</li> <li>✓ Revisar con listado en mano los productos o servicios recibidos</li> <li>✓ Inventariar todos los activos fijos de la empresa</li> <li>✓ Retroalimentar en las reuniones de cada 15 días al equipo de trabajo</li> <li>✓ Verificar que todos los equipos funcionen bien</li> <li>✓ Verificar que las fuentes eléctricas de cada área funcionen bien para evitar cortes eléctricos</li> <li>✓ Realizar las pruebas respectivas al software antes de ingresar la información</li> <li>✓ Dejar documentados los cambios realizados al presupuesto de las actividades de la empresa.</li> <li>✓ Estructurar el modelo de contrato para proveedores y contratación de personal</li> </ul>	
<b>7. Generar acciones correctivas y preventivas</b>	
<p><b>Acciones correctivas:</b> Generar un plan de marketing para mejorar las ventas, Crear una lista de chequeo para los activos fijos de la empresa, Crear una lista de Posibles hitos que puedan afectar los procesos de la empresa</p> <p><b>Acciones preventivas:</b> Capacitación al personal en el manejo del software, Realizar pruebas al software, Revisar cambios de aceptación o rechazo del costo, todas las solicitudes deben hacer a través de un formato y radicarse en la oficina de calidad, Realizar un plan de comunicaciones para los interesados</p>	
<b>8. Firmas de aprobación del plan de gestión de la calidad</b>	
Elver Enrique Martínez. <b>Representante legal</b>	Lina María Sánchez <b>Administrador</b>

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

## Plan de Recursos humanos

Un plan de Recursos Humanos se concibe, según el PMI (2017), como el proceso que permite definir la mejor forma de “estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físico y los recursos del equipo del proyecto” (pg. 364)

Tabla 11. Plan de gestión de los recursos humanos

	<b>Plan de gestión de los recursos humanos</b>
Elaborado por:	María Eugenia Verona Pérez

Revisado por:	Edwin Serna Henao					
Aprobado por	German López					
Roles que desempeñan en los procesos	Responsable (R)	Informado (I)	Participa (P)	Actualiza cambios (AC)	Verifica (V)	Aprueba (A)
<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Perfil requerido</b>	<b>Funciones</b>	<b>Habilidades requeridas</b>	<b>Rol</b>
Elver Enrique Martínez	Gerente / Representante legal	Administrativa	Tecnólogo en Administración Financiera	Representa la organización, Dirigir la organización, Aprobar los cambios Contratar con proveedores, gestiona recursos Contratación de personal, análisis de procesos, revisar con el equipo gerencial las metas internas y velar por el cumplimiento del presupuesto.	Empático, lenguaje asertivo, líder, capacidad de escucha, optimizador de recursos, motivador	A / R
Lina María Sánchez	Administrador	Administrativa	Administrador / Investigador marino	Jefe inmediata de personal, liquida la nómina, hace los contratos de trabajo, afilia el personal a seguridad social, apoyo a la gerencia en todos los procesos, pago a proveedores y realiza las compras	Empático, lenguaje asertivo, líder, capacidad de escucha, optimizador de recursos, motivador	V / R
Juan Antonio zapata	Analista financiero	Financiera	Contador público	Generar informes financieros, información exógena, Liquidación de impuestos, Registros contables, Elabora el	Manejo de las NIIF para pymes, manejo de software contable, comunicación asertiva	I / P

				presupuesto, Apoya a la gerencia		
Ana María López	Jefe de ventas	Administrativo - Ventas	Administrador / Tecnólogo en Mercadeo y ventas	Realiza estudios de mercado, producto, competencia, canales de distribución, Matriz DOFA Objetivos financieros, objetivos de mercado, publicidad, estrategias de mercado, presupuesto de ventas, visita a los clientes, genera órdenes de compra	Empatía, enfoque en los resultados con respecto a la meta, analizar indicadores, desarrollar estrategias, acompañamiento al vendedor	P/ R
Daniel palacios	Vendedor	Administrativo - Ventas	Tecnólogo en Mercadeo y ventas	Visita a los clientes en los diferentes municipios para ofrecer los productos de la empresa, apoyo a la jefe de ventas, surtir las vitrinas	Empatía, relaciones interpersonales, prospectivo, presentaciones de ventas de alto impacto, manejo de objeciones del cliente	
Santiago Martínez	Jefe de calidad	Calidad	Ingeniero de aseguramiento de la calidad / Ingeniero electrónico	Genera indicadores de desempeño y calidad para el logro de los objetivos de la empresa, monitorea y controla el cumplimiento de las actividades programadas, realiza los cambios al costo o presupuesto con orden de aprobación, supervisa y realiza procesos de mejoramiento de la calidad de los servicios que provee la institución, asesorar a la organización en cuanto a métodos,	Prever situaciones que puedan afectar la calidad de los procesos, conocer la legislación vigente con relación a la industria de alimentos, capacidad de establecer de forma asertiva la trazabilidad de los procesos, habilidad en la planeación de la documentación necesaria para asegurar y controlar la calidad, capacidad de síntesis, objetividad y agilidad en la toma de decisiones	AC

				normas y otros dispositivos propios del sistema de calidad, garantizar el cumplimiento de metas programadas en el plan operativo de la organización, otras funciones que le sean asignadas por la gerencia		
Soledad Restrepo	Cajera	Financiera	Técnico en sistemas / Asistente administrativa	Responsable de las entradas de dinero por ventas cuadro de caja, genera los movimientos diarios de la caja registradora, apoyo al área financiera y las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Amable, Cortes, con actitud positiva, habilidad matemática y agilidad para contar el dinero	P/ R
Jeni marcela Sánchez	Asistente Administrativa	Administrativa	Tecnóloga en asistencia administrativa / sistemas	Procesar documentos administrativos de acuerdo con las necesidades de la empresa, apoyo al área financiera, archivar documentos contables y demás de la organización, apoyar el sistema contable administrativo y de gerencia	Habilidad para digitar documentos, tener iniciativa, comunicación asertiva, manejo de herramientas ofimáticas y manejo de archivo	P/ R
Diana Miranda	Procesadora de alimentos	Administrativa	Bachiller curso de manipulación de alimentos y servicio al cliente	Preparar las comidas rápidas de acuerdo con las normas de manipulación de alimentos y sanidad	Conocimiento en la norma vigente de manipulación de alimentos, servicio al cliente	P/ R
Pablo pineda	Mesero	Administrativa	Bachiller curso de manipulación de alimentos y servicio al cliente	Recibir pedidos, atender con buen servicio al cliente	Empatía, caligrafía legible, trabajo en equipo, buena expresión oral	P/ R


Yeferson Galeano	Bodeguero	Administrativo - ventas	Tecnólogo en logística / administración	Recepción de la mercancía, tiquetear la mercancía, registrar las fechas de vencimiento, genera solicitud de mercancía	Conocimientos ofimáticos, buena caligrafía, servicio al cliente	P/ R
Formas de reconocimiento y recompensas a empleados	Bonos de reconocimiento para el cumplimiento de ventas mensuales					
	Celebración de cumpleaños en la oficina cada mes para mantener la motivación					
	Reuniones continuas para felicitaciones al trabajo en equipo para el logro de objetivos					

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

### Plan de gestión de las comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones, según el PMI (2017), debe incluir todos los procesos necesarios para asegurar que “la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control monitoreo y disposición final de la información” (pg. 63), que se desarrollan dentro del proyecto logren ser no solo adecuados sino, sobre todo, oportunos, lo cual asegura el éxito del proyecto.

Tabla 12. Plan de gestión de las comunicaciones

 <p style="text-align: center;"><b>Plan de gestión de las comunicaciones</b></p>		
Elaborado por	Edwin Serna Henao	Fecha: 20 /04/2019
Revisado por	María Eugenia Verona Pérez	Fecha: 27 /04/2019
Aprobado por	German López	
<b>1. Objeto</b>		
Establecer los lineamientos de las comunicaciones entre las partes interesadas de Pezcar Frutos del Agua de la subregión de Urabá orientadas al manejo de la información en forma bidireccional (Dar y recibir información), tanto en las comunicaciones internas como externas de la organización.		
<b>2. Alcance</b>		
El presente plan hace referencia a toda la información que se pueda manejar en el marco de un proyecto o proceso de la organización, el respectivo flujo que esta pueda tener; desde la recepción, el tratamiento y la difusión de la información a los Stakeholders.		



<b>3. Generalidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las comunicaciones generadas en el proceso pueden ser de forma escrita, correo certificado, correo electrónico, presencial, entre otras, deben quedar registradas y guardadas en medio electrónico según el caso o en el formato FORCOM001 si son comunicaciones verbales y/o presenciales. Las solicitudes o comunicaciones pueden ser recibidas en la recepción de la empresa.</li> <li>✓ El Líder del proceso, será el encargado de evaluar las solicitudes, inquietudes, preguntas, quejas, sugerencias, reclamos, entre otros, las cuales pueden ser categorizadas entre pertinentes y no pertinentes, remitir la información de ser necesario para ser procesada por otra división o emitir la respectiva respuesta si es su responsabilidad.</li> <li>✓ El líder del proceso puede delegar y autorizar comunicaciones directas entre partes interesadas, siempre y cuando se genere copia a este. Si las comunicaciones son externas, estas serán autorizadas por el administrador de la empresa.</li> <li>✓ Cuando en la recepción de la empresa se reciban quejas, reclamos y sugerencias relacionadas con el proceso, estas se deben remitir al líder del proceso.</li> <li>✓ Serán medios oficiales para la difusión de información:</li> <li>✓ Correo electrónico, boletines en prensa, carteleras, campañas informativas, reuniones, entre otros medios que Pezcar considere oficiales para transmitir la información.</li> </ul>	
<b>4. Palabras clave</b>	
Partes interesadas o Stakeholders	
<b>Firmas de aprobación del plan de comunicaciones</b>	
Elver Enrique Martínez. Representante legal	Lina María Sánchez Administrador

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

### Procedimiento para el plan de comunicaciones.

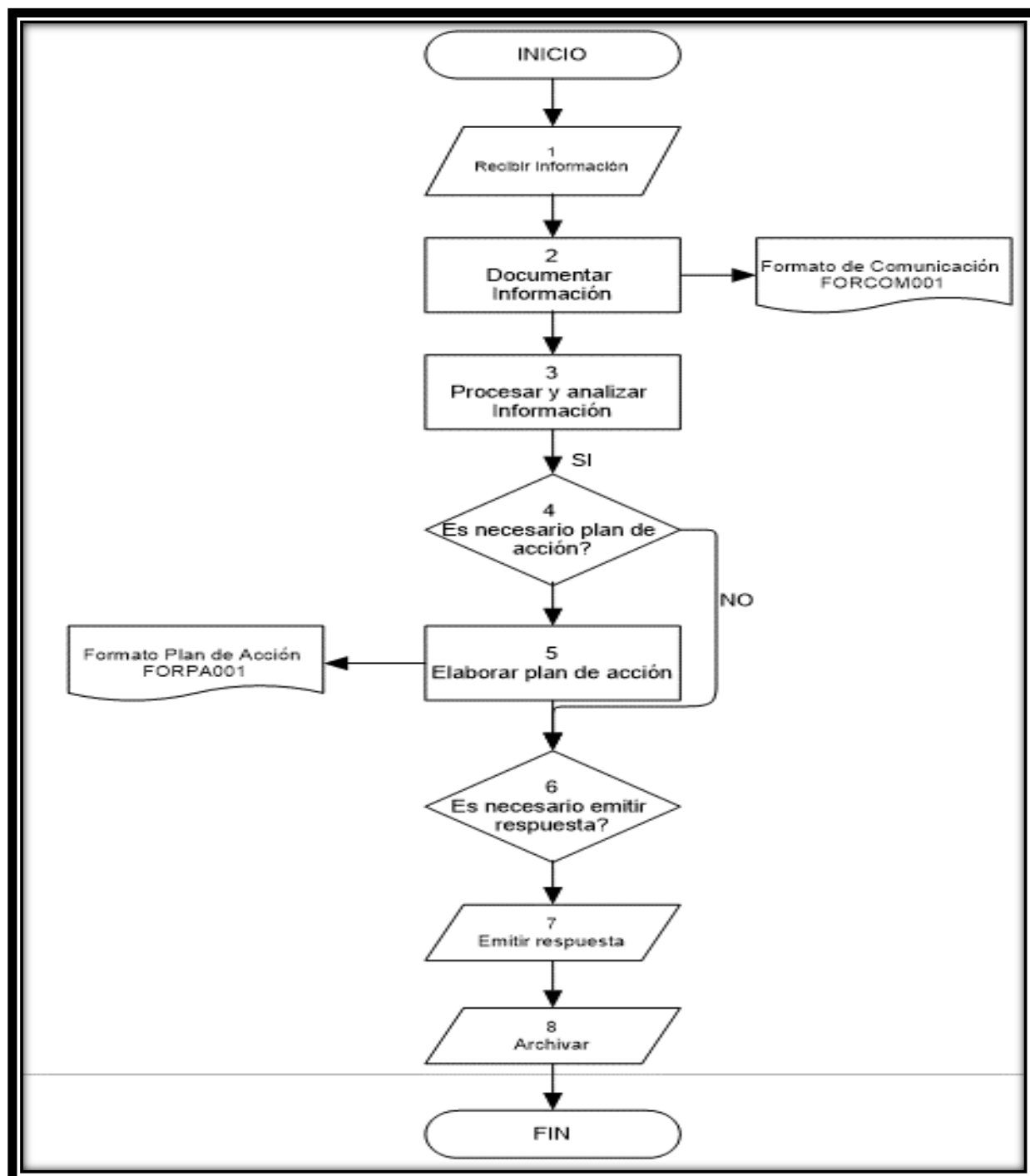


Figura 4: Flujograma de procedimiento para plan de comunicaciones


Fuente: propia por Serna y Verona (2019)

## Plan de gestión del riesgo

El plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto, según el PMI (2017), está conformado por esos procesos que permiten el desarrollo de la “planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.” (pg. 434).

Aquí es importante resaltar que los objetivos de esta gestión son los de evidenciar un aumento en la probabilidad de ocurrencia de riesgos positivos y disminución de ocurrencia de riesgos negativos, permitiendo un elevado impacto positivo que optimice las probabilidades de que el proyecto sea exitoso. (PMI, 2017)

Tabla 13. Plan de gestión del riesgo

					
<i>Plan de gestión del riesgo</i>					
Proyecto	Distribuidora de productos derivados de pescado				
Preparado por	María Eugenia Verona Pérez	Fecha	01	04	2019
Revisado por	Edwin Serna Henao	Fecha			
Aprobado por:	German López Montezuma	Fecha			
Observaciones de la revisión:					
<b>1. Riesgos técnicos</b>					
✓ Demora en los procesos mientras el personal se adapta al manejo del software contable					
✓ Que se quemen los equipos por sobre carga de la UPS					
✓ Demora en la configuración del software contable y la capacitación al personal de la empresa					
<b>2. Riesgos en la adquisición de productos o servicios</b>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demora en el envío de los embutidos por parte del proveedor</li> <li>✓ Aumento del costo de los embutidos</li> <li>✓ Escases de los embutidos o que lleguen de mala calidad</li> <li>✓ Que no llegue la cantidad necesaria de productos para abastecer los clientes</li> <li>✓ Que a la hora de recibir el producto no se ingrese la fecha de vencimiento y haya perdidas</li> </ul>
<b>3. Riesgos de la gerencia de la empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que no se asigne el personal adecuado y suficiente para el desarrollo de cada actividad</li> <li>✓ Que no se cumpla con el tiempo estipulado para el desarrollo de la actividad</li> <li>✓ Que la calidad de los procesos no satisfaga a los clientes</li> <li>✓ Que no se actualicen los documentos de la empresa permanentemente</li> <li>✓ Que no se archiven los documentos de la empresa</li> <li>✓ Que los cambios realizados no se documenten o no tengan soporte</li> <li>✓ Que la aprobación de los procesos sea demorada</li> <li>✓ Falta de recursos para el desarrollo de las actividades</li> </ul>
<b>4. Riesgos externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambio de las normas de sanidad</li> <li>✓ Cambio de dueño de la empresa</li> <li>✓ Desastres naturales</li> <li>✓ Cambios de políticas de gobierno</li> <li>✓ Huelgas que afecten a los Stakeholders y de más personas de la empresa</li> </ul>
<b>5. Respuesta a los riesgos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir en el contrato con proveedores una cláusula de penalidad por el no cumplimiento en las entregas de productos o servicios contratados del 15%</li> <li>✓ Tener definida una lista de mínimo 3 proveedores por servicio requerido, para en caso de emergencia poder contar con otros proveedores.</li> <li>✓ Contar con un sistema de protección UPS alternativo y automático con un banco de baterías de 30 minutos para evitar cualquier fluctuación de corte de energía.</li> <li>✓ Crear un cuadro de seguimiento y control de actividades que permitan observar el grado de cumplimiento de cada una de las actividades programadas</li> <li>✓ Crear un formato para las solicitudes de cambio de los procesos</li> </ul>
<b>6. Analisis FODA</b>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Líder en la distribución de embutidos a base de pescado</li> <li>✓ Excelente sinergia con el personal de la empresa que realiza los diferentes procesos</li> <li>✓ Políticas de trabajo y funciones para cada cargo definidas</li> <li>✓ Disposición de recursos para el desarrollo de las actividades planeadas</li> </ul> <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descuido de los clientes por no contar con los vendedores suficientes que visiten a los clientes</li> <li>✓ Bajos niveles de abastecimiento del producto a los clientes</li> <li>✓ Que el sabor o consistencia del producto cambie</li> </ul> <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incursionar en el mercado regional con la distribución de los embutidos</li> <li>✓ Implementar nuevas sucursales de la empresa en otros municipios de la región</li> </ul> <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que el personal que maneja los procesos de la empresa renuncie</li> <li>✓ La llegada de nuevas empresas a la región que distribuyan el mismo producto</li> <li>✓ Llegada de productos sustitutos</li> </ul>


<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que el proveedor incumpla el contrato</li> <li>✓ Demora en la entrega de los productos</li> <li>✓ Clientes insatisfechos</li> </ul>	
<b>6. Firmas de aprobación del plan de gestión del riesgo</b>	
Elver Enrique Martínez. <b>Representante legal</b>	Lina María Sánchez <b>Administrador</b>

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

### Plan de gestión de abastecimiento o adquisiciones

El plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto, según el PMI (2017), incluye todos esos procesos indispensables para la compra o adquisición de servicios, productos o resultados necesarios y que se deben obtener por fuera del equipo de proyecto.

Tabla 14. Plan de gestión de adquisiciones

 <b>Plan de gestión de adquisiciones</b>					
Proyecto	Distribuidora de productos derivados de pescado				
Preparado por	María Eugenia Verona Pérez	Fecha	01	04	2019
Revisado por	Edwin Serna Henao	Fecha			
Aprobado por:	German López Montezuma	Fecha			
Observaciones de la revisión:					
<b>1.Descripción</b>					
Son los requerimientos de la empresa a contratistas, proveedores para adquirir los productos o servicios y poder llevar a cabo los procesos o actividades planeadas, en condiciones que favorezcan al proyecto, afectando positiva o negativamente el cronograma y presupuesto.					
<b>2.Recursos para la adquisición</b>					
Es el personal involucrado para la gestión de adquisiciones o responsables de realizar las labores de compra y contratación:					
<b>Gerente del proyecto</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizara las contrataciones de personal</li> <li>✓ Celebración de contratos con proveedores</li> <li>✓ Aprueba las solicitudes de compra de Productos o servicios los martes y viernes de cada semana</li> <li>✓ Analiza en compañía del jefe de gestión de estándares de calidad la necesidad de la compra</li> </ul>					


<b>3.Productos y servicios a contratar</b>	
<p>Descripción de los productos o servicios que requiere la empresa para la realización de sus procesos y actividades programadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicio de instalación y configuración del software administrativo, contable y de inventarios</li> <li>✓ Servicio de capacitación del manejo del software al personal de la empresa</li> <li>✓ Compra de equipos de computo</li> <li>✓ Compra de 3 UPS para las áreas de la empresa</li> </ul>	
<b>4. Procedimientos para la gestión de adquisiciones</b>	
<p>Describe el procedimiento que se realizara en la empresa para la gestión de las adquisiciones</p> <p><b>Diligenciar el formato de solicitud de compras (FSCP 200), el cual contiene la siguiente información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La solicitud de compra solo puede ser tramitada por los jefes de área</li> <li>✓ Fecha de la solicitud de la compra</li> <li>✓ Nombre de la persona que solicita la compra</li> <li>✓ Área a la que pertenece</li> <li>✓ Importancia de la compra para los procesos y actividades de la empresa</li> <li>✓ Descripción del servicio, producto, maquinaria, equipo, muebles y enseres, entre otros.</li> <li>✓ Cantidad de bienes o servicios solicitados y valor de este</li> <li>✓ Fecha en que requiere la compra</li> <li>✓ Adjuntar la cotización del bien, servicio o recursos a adquirir por un mínimo de 2 proveedores</li> <li>✓ Firma de la persona que solicita la compra</li> <li>✓ Radicar la solicitud en la oficina de calidad</li> <li>✓ Esperar la aprobación de la compra la cual se realizará los días martes y viernes de cada semana, en caso de urgencia de la compra adjuntar las evidencias respectivas que lo ameriten y enviar por email a la oficina de calidad con copia a gerencia para agilizar el trámite, después debe hacer llegar los documentos originales.</li> <li>✓ En caso de la compra supere el (1.000.000) millón de pesos, se debe reunir el equipo Principal de la empresa para tomar la decisión (gerente, administrador, jefe de calidad y se dará respuesta 5 días hábiles.</li> <li>✓ Una vez realizada la compra se deben archivar los documentos respectivos con copia de la factura de compra anexa</li> <li>✓ Las compras menores a 500 pesos se compran con caja menor</li> </ul>	
<b>6.Firmas de aprobación del plan de gestión de adquisiciones</b>	
<p>Elver Enrique Martínez. <b>Representante legal</b></p>	<p>Lina María Sánchez <b>Administrador</b></p>

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

## Instructivo para el manejo de inventario

El almacén donde se alberga el inventario, según Sánchez (2012) es un concepto que puede definirse como “recinto donde se realizan las funciones de recepción, manipulación, conservación, protección y posterior expedición de productos” (pág. 38).

Tabla 15. Instructivo para el manejo de inventarios

 <b>Instructivo para el manejo de inventarios</b>					
Proyecto	Distribuidora de productos derivados de pescado				
Preparado por	María Eugenia Verona Pérez	Fecha	01	04	2019
Revisado por	Edwin Serna	Fecha			
Aprobado por:	German López Montezuma	Fecha			
Observaciones de la revisión:					
<b>1. Políticas generales del almacén</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El control de inventarios se llevará en forma permanente con corte trimestral</li> <li>✓ Se llevará un registro en kardex sistematizado para relejar de forma clara y precisa los saldos de las existencias físicas productos</li> <li>✓ Se realizarán revisiones físicas periódicas contra existencias en el sistema de inventarios</li> <li>✓ Todas las solicitudes de entrada y salida de productos del almacén deben estar firmada por el jefe de bodega o la administradora.</li> <li>✓ El bodeguero o almacenista deberá realizar revisiones periódicas de las actividades que se están efectuando dentro del mismo.</li> <li>✓ La persona encargada del inventario deberá abstenerse de transferir, conceder, donar, obsequiar, vender o poner a disposición de otras dependencias los inventarios de propiedad de la empresa, a excepción de los casos autorizados por el gerente.</li> <li>✓ Sera responsabilidad del almacén el registro y envió oportuno de la documentación al área de contabilidad</li> <li>✓ El responsable de la planeación, organización y control de inventarios será el bodeguero y la jefe de ventas</li> <li>✓ La puesta en marcha de este instructivo o manual estará bajo la responsabilidad de la gerencia de Pezcar.</li> </ul>					
<b>5. Funciones del almacén / Recepción de productos</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear una política del almacén para la recepción de los pedidos, es decir en la semana que días se reciben pedidos.</li> <li>✓ Tener las facturas donde se describen las cantidades y las características de los pedidos</li> </ul>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener un listado de proveedores por servicio requerido</li> <li>✓ Tener documentos para devoluciones</li> <li>✓ Una vez lleguen los productos al almacén se procede a la verificación de las cantidades en físico vs cantidades facturadas</li> <li>✓ En una base de datos de los productos recibidos en el sistema colocar la fecha de vencimiento de cada producto, con la finalidad de devolverlo al proveedor y evitar pérdidas en costos.</li> <li>✓ Se fija un stock mínimo por cada producto dentro del almacén de 40 por cada línea.</li> <li>✓ Cada producto debe tener una referencia que lo identifique en el inventario.</li> </ul>	
<b>6. Almacenaje del producto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El almacenaje es la actividad principal que se desarrolla dentro del almacén y consiste en darle el tratamiento adecuado a los productos de acuerdo con su vida útil.</li> <li>✓ Los pescados y embutidos deben permanecer completamente refrigerados para mantener su textura, olor y sabor</li> <li>✓ Los productos deben clasificar de acuerdo al método ABC, siendo A, el producto de mayor venta o consumo y C el de menos consumo.</li> <li>✓ Almacenar en forma separada los productos para las diferentes líneas de productos, es decir los embutidos estarán a parte de los pescados y los ceviches</li> <li>✓ Verificación permanente del estado, fecha y cantidad de productos</li> <li>✓ El almacén debe permanecer limpio, libre de gases inflamables y productos que no pertenezcan a las líneas productivas de la empresa.</li> </ul>	
<b>7. Saldas del almacén</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se registra la salida del producto a través de cajas registradora, software contable</li> <li>✓ Descargar del inventario el producto que sale del almacén, con la finalidad de evitar errores futuros en el conteo físico</li> <li>✓ Revisión de la cantidad factura con la cantidad despachada</li> <li>✓ Revisión de la fecha de vencimiento del producto despachado</li> </ul>	
<b>8. Revisión permanente a los inventarios</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El inventario por manejar la empresa Pezcar será permanente cada 30 días</li> <li>✓ Se realizará un coteo físico del producto comparando con la mercancía que tiene el sistema</li> <li>✓ Los productos que estén vencidos se deben sacar del inventario, a través de un documento que especifique la cantidad, tipo de producto, fecha de vencimiento, quien aprueba la baja del inventario.</li> <li>✓ El almacén debe tener categorizados los productos a través de un código de referencia</li> <li>✓ Se realizará un corte de existencias antes del inventario, considerando los movimientos de entradas y salidas que corresponden al mes en el que se va a realizar el inventario.</li> <li>✓ Se levantará un acta</li> </ul>	
<b>9. Firmas de aprobación del instructivo para inventario</b>	
<p>Elver Enrique Martínez. <b>Representante legal</b></p>	<p>Lina María Sánchez <b>Administrador</b></p>

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

## Instructivo para elaboración del plan de marketing



El instructivo de plan de marketing, le permitirá a la empresa realizar la planificación, ejecución y medición de procesos, a través de unos recursos disponibles para llevar a cabo las actividades para el logro de objetivos.


Tabla 16. Instructivo para la elaboración del plan de marketing


Fuente propia por Serna y Verona (2019)

### Identificar los grupos de interés

Es muy importante para asegurar el éxito del proyecto, la identificación periódica de los interesados o Stakeholders, y realizar un análisis documentado sobre toda la información disponible a cerca de sus intereses, el papel que juega cada uno, la influencia sobre el proyecto y el posible impacto de cada interesado en el éxito de este. (PMI, 2017)

Tabla 17. Registro de interesados

 <b>Registro de interesados</b>					
Elaborado por:		María Eugenia Verona Pérez			
Revisado por:		Edwin Serna Henao			
Aprobado por		German López			
Organización	Nombres	Cargo	Requerimiento	Influencia	Tipo de interés
<b>Clientes internos</b>	Elver Enrique Martínez	Gerente	Controla los procesos de la empresa	Todas las fases del proceso	Control de procesos y logro de objetivos
	Lina María Sánchez	Administrador	Apoyo a la gerencia en el	Todas las fases del proceso	Control de procesos y logro de objetivos

 <b>Instructivo para la elaboración del plan de Marketing</b>					
Proyecto	Distribuidora de productos derivados de pescado				
Preparado por	María Eugenia Verona Pérez	Fecha	01	04	2019
Revisado por	Edwin Serna	Fecha			
Aprobado por:	German López Montezuma	Fecha			
Observaciones de la revisión:					
<b>1. Definición</b>					
Herramienta de gestión empresarial organizada y estructurada, que analiza el modelo de negocio particular de cada empresa, para obtener unos objetivos concretos, con unos recursos determinados a través de la planificación, ejecución y medición de unas acciones específicamente diseñadas para la consecución de esos fines. (Méndez, 2018, pg. 5)					
<b>2. Importancia</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinar las necesidades del mercado o los clientes</li> <li>✓ Desarrollar y lanzar los productos o servicios de manera organizada</li> <li>✓ Identificar la mejor manera de posicionar la marca del producto o servicios al mercado</li> </ul>					
<b>3. Fases del plan de Marketing</b>					
<b>1. Planificación:</b>					
<b>Situación actual</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El mercado: Líneas productivas definidas, estratos a los que está dirigido el producto o servicio</li> <li>✓ El producto: Empaque, precio, vida útil</li> <li>✓ Microambiente: factores externos tales como; sociales, económicos, demográficos, políticos, tecnológicos, entre otros; que son de naturaleza incontrolable y afectan las decisiones comerciales de la empresa.</li> <li>✓ Competencia: Identificar la competencia, precios, posicionamiento en el mercado.</li> <li>✓ Canales de distribución: definir de qué forma se hará llegar el producto al cliente</li> <li>✓ Matriz DOFA: Para empezar a estructurar la ruta que debe tomar la empresa con su negocio</li> <li>✓ Debilidades: Se podrían definir como carencias, habilidades no poseídas o actividades no desarrolladas de forma positiva. Las Debilidades suelen detectarse mediante los resultados, identificando las opciones de mejora que permitan mejorar dichos resultados y lógicamente pueden ser disminuidas a través de acciones correctivas.</li> <li>✓ Oportunidades: Se definen con factores externos positivos y pueden ser de tipo político, social o económico</li> <li>✓ Fortalezas: Contrarias a las debilidades pueden definirse como habilidades, capacidades o actividades desarrolladas de forma positiva, así como recursos controlables que facilitan el éxito del proyecto.</li> <li>✓ Amenazas: Si lugar a dudas, representan los factores de índole negativo presentes en el entorno y solo pueden atenderse a través de acciones preventivas.</li> </ul>					

<p>✓ Objetivos o metas financieras que se buscan obtener: los objetivos financieros; los objetivos de mercado</p> <p><b>2. Ejecución</b></p> <p>✓ Estrategias. establece o define las metas del mercado, posicionamiento deseado, productos o servicios, precios, publicidad a manejar.</p> <p>✓ El plan. se debe responder a cada elemento plasmado en la estrategia, dando solución a las preguntas: ¿Que se hará?; ¿Quién lo llevara a cabo?; ¿Cuándo se debe cumplir?; ¿Cuánto costará hacerlo?</p> <p>✓ El presupuesto: Resume todos los costos necesarios para llevar a cabo todas las acciones del plan de marketing, siendo esta la base para ser aprobados y contar con los recursos necesarios para programar pedidos, reclutamiento de personal y demás requisitos.</p> <p><b>3. Medición de acciones</b></p> <p>Métodos de control: Define la forma como se hará el seguimiento a los avances e incluye los planes de contingencias frente a los imprevistos.</p>					
<b>4. Responsable de la ejecución del plan de Marketing</b>					
El responsable de la ejecución del plan de marketing será la jefe de ventas y el gerente aprobará el plan para proceder a su ejecución					
<b>5. Firmas de aprobación del instructivo para la elaboración del plan de Marketing</b>					
Elver Enrique Martínez. <b>Representante legal</b>			Lina María Sánchez <b>Administrador</b>		
<b>de Pezcar frutos del agua</b>			control de los procesos		
	Juan Antonio zapata	Analista financiero /Contador público	Registro de procesos contables	Área financiera	Registros contables e informes financieros y liquidación de impuestos
	Ana María López	Jefe de ventas	Ventas de la organización	Administrativa	Comercialización
	Daniel palacios	Vendedor	Apoyo a las ventas	Administrativa	Comercialización
	Santiago Martínez	Jefe de calidad	Revisa las condiciones de calidad de los procesos y procedimientos de la organización y actualiza los	Administrativa	Control de Indicadores internos de gestión de calidad y procesos de calidad

			presupuestos de los costos de la organización		
	Soledad Restrepo	Cajera	Recibe el dinero de las ventas	Área financiera	Registro de ingresos por ventas
	Jeni marcela Sánchez	Asistente Administrativa	Apoyo al área administrativa y financiera	Área financiera	Actualizar y archivar los documentos de la empresa
	Yeferson Galeano	Bodeguero	Apoyo al área de recepción y almacenamiento de embutidos	Área administrativa	Generar registros de las salidas e ingresos de mercancía
<b>Cientes externos de la empresa</b>	Embutidos del mar S.A.S	Proveedor	Embutidos	Área de ventas	Económico – ventas
	Software Word office	Proveedor	Servicios de instalación y configuración de software	Administrativa, financiera y de inventarios	Económico – ventas
	Cientes	Cientes	Ventas de la empresa	Razón de ser de la empresa	Económico – ventas
	Policía nacional	Entidad publica	Seguridad	Entorno externo de la empresa	Seguridad
	Administración municipal	Entidad publica	Pago de impuestos	Financiera	Económico
	Dian	Entidad publica	Pago de impuestos	Financiera	Económico
	Cámara de comercio de Urabá	Entidades privadas	Constitución de la empresa, estatutos y registro	Administrativa	Económico
	Otras distribuidoras de embutidos	Entidades privadas	Competencia del sector	Ventas	Económico – ventas

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

## Capítulo 6

### Aspectos Administrativos

#### Presentación del cronograma de actividades

Tabla 18. Cronograma de actividades

Sistema de Gestión de Proyectos Basado en la Guía PMBOK para la Empresa Pezcar Frutos del Agua de la Subregión de Urabá	Marzo				Abril			Mayo					
	3_9	10_16	17_23	24_31	1_7	8_14	14_21	22_28	29_5	6_12	13_19	20_26	27_2
	Sem10	Sem11	Sem12	Sem13	Sem14	Sem15	Sem16	Sem17	Sem18	Sem19	Sem20	Sem21	Sem22
Nombre de tarea													
Elaboración Anteproyecto	■	■	■	■									
Elaboración Matriz Evaluación Alternativas					■								
Determinar el presupuesto					■								
Acta de Constitución						■							
Definir el sistema de gestión						■							
Crear la estructura EDT						■							
Elaboración Plan de gestión del costo							■						
Elaboración Plan de gestión de la calidad							■						
Elaboración Plan de gestión de las comunicaciones								■					
Elaboración Plan de gestión de riesgos								■					
Elaboración Plan de gestión de adquisiciones									■				



## Inversión para el inicio del proyecto

Tabla 19. Inversión para el inicio del proyecto

RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
<b>Equipo Humano</b>	Profesional contador público e Ingeniero en Mecatrónica	\$ 4,000,000
<b>Equipos y Software</b>	Computador, memoria USB y Office básico	\$ 3,060,000
<b>Viajes y Salidas de Campo</b>	Recolección bibliográfica “Pasajes visitas periódicas a la empresa”	\$ 120,000
<b>Materiales y suministros</b>	Papelería (Impresiones, agenda, lapicero, calculadora)	\$ 120,000
<b>Bibliografía</b>	Libros, revistas y bases de datos	\$ 120,000
<b>Total costos del proyecto</b>		<b>\$ 7,420,000</b>


Fuente propia por Serna y Verona (2019)

## Determinar costos y presupuesto de la empresa

Realizar el procedimiento de determinar adecuadamente los costos y el presupuesto es fundamental y se puede resumir como la acción de sumar costos de actividades de forma individual, permitiendo establecer la línea autorizada de costos. (PMI, 2017)

Tabla 20. Determinar el presupuesto de las actividades

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

 <p><b>Determinar el presupuesto de las actividades para el desarrollo del sistema de gestión de proyectos para pezcar frutos del agua</b></p>						
Elaborado por: Maria Eugenia Verona		Revisado por: Edwin Serna Henao			Aprobado por: German López	
Actividad	Tiempo dedicado la actividad (Días)	Responsable	Cargo	Costo total \$	% Cumplimiento	Observaciones

Desarrollo del acta de constitución de las actividades	2	María Eugenia Verona / Edwin Serna	Sponsor del proyecto  Estudiantes de gestión de proyectos de la UNAD	\$ 742.000	100%	Este presupuesto está representado en el conocimiento aplicado de los estudiantes de la especialización de gestión de proyectos para el desarrollo del sistema de gestión de proyectos para la empresa Pezcar frutos del agua, herramientas utilizadas, salidas de campo para recopilar la información, base de datos, equipos de cómputo, entre otros.
Elaboración el plan de gestión del costo	2			\$ 742.000	100%	
Determinar el presupuesto	2			\$ 742.000	100%	
Elaboración el plan de gestión de la calidad	2			\$ 742.000	100%	
Elaboración el plan de gestión de comunicaciones	2			\$ 742.000	100%	
Elaboración el plan de gestión de riesgos	2			\$ 742.000	100%	
Elaboración el plan de gestión de adquisiciones	2			\$ 742.000	100%	
Identificar los grupos de interés	2			\$ 742.000	100%	
Elaboración el plan de gestión para los interesados	2			\$ 742.000	100%	
Elaboración del plan de recursos de la empresa	2			\$ 742.000	100%	
<b>Total costo de las actividades a realizar por los sponsors del proyecto</b>				<b>\$ 7.420.000</b>		

Es importante mencionar que los costos del proyecto obedecen a recursos propios de los estudiantes de la especialización de gestión de proyectos, correspondiente a: aplicación del conocimiento para el diseño del sistema de gestión de proyectos basado en la guía Pmbok, utilización de equipos de cómputo, herramientas y salidas de campo para la recolección de la información en la empresa, para el desarrollo del proyecto aplicado.

### Presentación de la hoja de recursos del proyecto

Tabla 21. Hoja de recursos del proyecto



Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Usó	Acumular	Calendario base
María Eugenia Verona	Trabajo	M	100%	\$2.777/hora	\$0,00/hora	\$0,00	Prorrato	Estándar
Edwin Serna Henao	Trabajo	E	100%	\$2.777/hora	\$0,00/hora	\$0,00	Prorrato	Estándar
Computador	Material	C		\$1.500.000		\$1,500,000	Prorrato	
Memoria USB	Material	M		\$30,000		\$30,000	Prorrato	
Papelería	Material	P		\$60,000		\$60,000	Prorrato	
Libros	Material	L		\$120,000		\$120,000	Prorrato	

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

## Estructura de descomposición EDT o WBS

Tabla 22. Estructura de descomposición EDT

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>1</b>	<b>Sistema de gestión de proyectos basado en la guía Pmbok para la Empresa Pezcar Frutos del Agua de la Subregión de Urabá</b>	<b>65 días</b>	<b>lun 04/03/19</b>	<b>vie 31/05/19</b>
<b>1.1</b>	<b>Inicio - Planificación</b>	<b>30 días</b>	<b>lun 04/03/19</b>	<b>vie 12/04/19</b>
1.1.1	Elaboración Anteproyecto	20 días	lun 04/03/19	vie 29/03/19
1.1.2	Elaboración Matriz Evaluación Alternativas	5 días	lun 01/04/19	vie 05/04/19
1.1.3	Determinar el presupuesto	5 días	lun 01/04/19	vie 05/04/19
1.1.4	Acta de Constitución	5 días	lun 08/04/19	vie 12/04/19
<b>1.2</b>	<b>Ejecución</b>	<b>35 días</b>	<b>lun 08/04/19</b>	<b>vie 24/05/19</b>
1.2.1	Definir el sistema de gestión	3 días	lun 08/04/19	mié 10/04/19
1.2.2	Crear la estructura EDT	2 días	lun 08/04/19	mar 09/04/19
1.2.3	Elaboración Plan de gestión del costo	5 días	lun 15/04/19	vie 19/04/19
1.2.4	Elaboración Plan de gestión de la calidad	5 días	lun 15/04/19	vie 19/04/19
1.2.5	Elaboración Plan de gestión de las comunicaciones	5 días	lun 22/04/19	vie 26/04/19

1.2.6	Elaboración Plan de gestión de riesgos	5 días	lun 22/04/19	vie 26/04/19
1.2.7	Elaboración Plan de gestión de adquisiciones	5 días	lun 29/04/19	vie 03/05/19
1.2.8	Elaboración Plan de gestión de los interesados	5 días	lun 06/05/19	vie 10/05/19
1.2.9	Elaboración Plan de recursos	5 días	lun 06/05/19	vie 10/05/19
1.2.10	Solicitar cotización del software de proveedores	10 días	lun 13/05/19	vie 24/05/19
<b>1.3</b>	<b>Cierre del Proyecto</b>	<b>5 días</b>	<b>lun 27/05/19</b>	<b>vie 31/05/19</b>
1.3.1	Socialización	4 días	lun 27/05/19	jue 30/05/19
1.3.2	Kick Off	1 día	vie 31/05/19	vie 31/05/19

Fuente propia por Serna y Verona (2019)

## Conclusiones

Con la realización del proyecto aplicado se fortaleció la parte práctica de los conceptos adquiridos en los cursos de la especialización de gestión de proyectos, basados en la guía Pmbok, 2017, como herramienta para la gerencia de la organización.

A través del análisis empresarial realizado a Pezcar frutos del agua se identificó que la empresa no tenía una metodología de gestión de proyectos definida para el desarrollo de sus líneas de trabajo, además de la falta de seguimiento y control a las actividades para el logro de su misión y visión, en busca de la mejora continua de los procesos y la retroalimentación de estos. La empresa no cuenta con las buenas prácticas de la guía Pmbok como herramienta para el adecuado manejo de sus procesos, stakeholders, identificación de posibles riesgos que pueden afectar el desarrollo de las actividades del proyecto de una forma efectiva y competente. Es necesario que la empresa tenga identificado sus clientes potenciales y de esta forma liderar el mercado regional con el producto innovador a base de pescado en todas sus presentaciones.

Para el diseño del sistema de gestión de proyectos, estableció el acta de constitución, los planes de gestión, adaptados a las actividades de la empresa tales como: Calidad, riesgo, comunicación, stakeholders, costo y determinar el presupuesto para las actividades planeadas, a través de formatos, que le permitirá a la empresa tener los procesos documentados. El área administrativa de la empresa manifiesta interés y necesidad de aplicar en todas sus áreas y procesos las recomendaciones de la guía Pmbok.

### **Recomendaciones**

El sistema de gestión de proyectos será de gran utilidad para la administración de Pezcar Frutos del Agua debido a que facilitará la asignación de responsabilidades, roles y funciones de cada miembro para el desarrollo de actividades e identificación del tiempo empleado en la ejecución de esta.

Se recomienda para la implementación del sistema de gestión de proyectos la participación de todo el personal de la empresa, estableciendo claramente los canales de comunicación de forma clara y precisa, para evitar errores en los procesos.

Aplicar el sistema de gestión de proyectos diseñado según las necesidades de Pezcar frutos del agua como metodología para el seguimiento y control del cronograma de actividades de forma permanente, gestión de materiales y recursos necesarios para el desarrollo de procesos, información actualizada para el manejo de sus inventarios, registro de lecciones aprendidas como histórico para proyectos futuros y la retroalimentación de los procedimientos; para el desarrollo de sus líneas productivas, como herramienta efectiva y competente para la administración, de tipo gerencia que permita la integración de manera particular en los grupos de proceso de inicio, planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos en todas las áreas de la organización, estableciendo un conjunto práctico de métodos, procedimientos, sistemas y herramientas necesarias para los procesos.

### **Lista de Referencias**

- Alvarez, C. m. (2015,P.348). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista ciencias estrategicas*, Vol,24(Nº,36). Obtenido de Revista Ciencias estrategicas :  
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/7611>
- Anbari, F. (2019, P.1). *Casos de estudio de America Latina y otras regiones del mundo*,. Obtenido de basado en trabajos de los estudiantes de la Universidad de George Washington y se llaman Case Studies in Project Management Series:  
<https://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/CaseStudies.aspx>
- Buitrago, g. (25 de Junio de 2017,P.1). La poblacion del Urabà crecerà entre 30% y el 40% para 20130. *EL MUNDO.COM*, pág. 1.
- Conexionesan. (10 de 10 de 2018,P.1). *La importancia del pmbok y su influencia en un proyecto*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes->
- Garcia, A. M. (2013,P.9). *Proyecto de grado " Diseño e implementacion de un call center bajo un sistema de telefonia IP(VOIP) basado en software libre, en una corporacion sin animo de lucro de la comuna 13 del municipio de Medellin"*. Tesis de grado , UNAD; Escuela ciencias administrativas; Especializacion de gestion de proyectos, Medellin.
- IPC. (s.f.P.1). *Instituto Popular de Capacitacion*. Obtenido de Uraba Antioqueño:  
<http://ipc.org.co/index.php/regiones/uraba-antioqueno/>
- Naranjo, F. j. (15 de enero de 2015.P.1). *Seidor BLOG*. Obtenido de Sistemas de Gestión: Valor Estratégico de las Organizaciones:  
<http://blog.seidor.com/infraestructura/sistemas-de-gestion-valor-estrategico-de-las-organizaciones/>
- Pampliega, C. (2014,P.1). *La Gestion de proyectos como herramientas estrategica de la empresa*. Obtenido de Salinero plampiega, Project Management:  
<http://salineropampliega.com/2014/06/la-gestion-de-proyectos-como-herramienta-estrategica-de-la-empresa.html>
- Platanero. (2014,P.30). Un estudio sobre el papel del microempresario, y los factores internos y estrategicos de la microempresa española:el efecto de la edad en la capacidad innovadora. *Tesis Doctoral, Facultad de ciencias economicas y empresariales; Univerisdad Complutense de Madrid*. Madrid.
- pmbokproyectos. (2012,P.1). *Gestión del presupuesto*. Obtenido de  
<https://pmbokproyectos.wordpress.com/gestion-del-presupuesto/>
- PMI. (2017,P.109). Acta de constitucion del proyecto. En P. M. Institute, *Guìa del PMBOK* (Sexta ed., pág. 765). Pensilvania, Newtown Square: Ebook.
- PMI. (2017,P.168). Plan de gestion de costos. En P. M. Institute, *Guìa del PMBOK* (pág. 765). Pensilvania, Newtown Square: Ebook.
- PMI. (2017,P.310). Plan de gestión de la calidad. En P. M. Institute, *Guía PMBOK* (Sexta ed.). Pensilvania , Newtown Square: Ebook.
- PMI. (2017,P.364). Plan de recursos humanos. En P. M. Institute, *Guìa del PMBOK* (Sexta ed., pág. 765). Pensilvania: Ebook.
- PMI. (2017,P.41). ;El Estandar para la direccion de proyectos. En P. m. Institute, *Guía del PMBOK* (pág. 765). Pensilvania, Newtown Square: Ebook.

- PMI. (2017,P.434). Plan de Gestión del riesgo. En P. M. Institute, *Guía del PMBOK* (Sexta edición ed., pág. 765). Pensilvania, Newtown Square: Ebook.
- PMI. (2017,P.498). Determinar costos y presupuesto de la empresa. En P. M. Institute, *Guía del PMBOK* (Sexta edición ed., pág. 765). Pensilvania, Newtown Square: Ebook.
- PMI. (2017,P.63). Plan de gestión de las comunicaciones. En P. M. Institute, *Guía del PMBOK* (Sexta ed., pág. 765). Pensilvania: Ebook.
- PMI. (2017,P.718). , Interesado/ Stakeholders. En P. M. Institute, *Guía del PMBOK*. Pensilvania, Newtown Square: Ebook.
- PMI. (2017,P.721). Patrocinador / Sponsor. En P. M. Institute, *Guía del PMBOK*. Pensilvania , Newtown Square: Ebook.
- Project management, i. (2017). *Guía del PMBOK "La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos"* (Vol. Sexta edición). (I. Project Management Institute, Ed.) EE.UU. Obtenido de [www.PMI.org](http://www.PMI.org)
- randstad. (11 de abril de 2018,P.1). *la agilidad organizacional: un factor clave para el éxito de la empresa*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/la-agilidad-organizacional-un-factor-clave-para-el-exito-de-la-empresa/>
- Sanchez, L. (2019). Mision y vision. *Pezcar Frutos del agua*. Apartado, Urabà.
- UPC. ((2009). *Proyecto de Gestion " Automatización del área de evaporacion y clarificación de jarabe- fabrica de azucar/ Dulcecito"*; Cartavio S.A.A.; (U. P. (UPC), Ed.) Obtenido de Diplomado de dirección de proyectos: <https://es.slideshare.net/meliasolanoaviles/ejemplo-proyectocompletopmbok-1>
- Zimmermann, A. (2000,P15). Gestion del cambio organizacional caminos y herramientas. En A. Zimmermann. QuitoEcuador: ABYA - YALA.