



**Promoción de microempresas gastronómicas con responsabilidad social en
6 regiones del Perú**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magister en Project Management por:

Carolina García Leiva

Nelson Elías Huamán Pascual

Miguel Ángel Leon Huayanay

María Katerin Montalván Bazán


Programa de la Maestría en Project Management Weekends 2018-1

Lima, 22 de octubre de 2020

Esta tesis

Promoción de microempresas gastronómicas con responsabilidad social en 6
regiones del Perú

ha sido aprobada



Marisa Andréa Lostumbo (Jurado)



Luis Enrique Campos (Jurado)



Luis Balló Torres (Asesor)



Alfonso Núñez Fernández
(Asesor)

Universidad ESAN

2020

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme la salud, paciencia, sapiencia,
guiar mis pasos e iluminar mis pensamientos.
A mis padres Luis García y Teresa Leiva, por el amor,
paciencia, eterno apoyo y confianza.
A mi hermano Bruno García, por ser mi amigo y
apoyarme siempre y en cada momento.

Carolina García Leiva

A mi eterna influencia: Camilo, tu pronta partida nos enseñó
que ser una familia unida es lo más importante en la vida.
¡Te quiero hermano!
Y a mi otro ángel de la guarda: don Cooper, mi padre, mi amigo.
Tu incontrolable sonrisa es el mejor recuerdo que tengo.
Nuestro Dios los tenga en su Gloria.

Nelson Elías Huamán Pascual

A Dios por dejarme en las manos de mis padres,
a mis padres Luis y Blanca por enseñarme a querer a Dios,
a mis hermanos que me han acompañado en este camino de esfuerzo y dedicación,
a mis compañeros de clases de la maestría, en especial a Carolina, María, Nelson y
Bruno quienes me enseñaron en poco tiempo el valor de la amistad.

Miguel Ángel Leon Huayanay

A Dios y la Virgen María Auxiliadora por darme
la fortaleza y bendiciones que necesito.
A mis padres y hermanos por su cariño y apoyo constante.
Al Consejo Directivo PanSoy por brindarnos la información para desarrollar este
proyecto académico y sobre todo al equipo Grupo 1 con quienes hemos compartido
esta linda aventura llena de aprendizaje y gratos recuerdos.
¡Gracias totales!

María Katerin Montalván Bazán

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2. GENERALIDADES.....	2
2.1 . Prefacio.....	2
2.2 Objetivos.....	2
2.2.1. Objetivo General.....	2
2.2.2. Objetivos Específicos.....	2
2.3 Justificación	2
2.4 Alcance de la Tesis.....	3
2.5 Restricciones y Limitaciones	3
2.5.1. Restricciones.....	3
2.5.2. Limitaciones	3
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	4
3.1. Propuesta.....	5
3.2. Contexto.....	5
3.3. Inicio del Proyecto.....	5
3.4. Planificación del Proyecto.....	5
CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO.....	7
4.1. Gestión de Proyectos	7
4.1.1. Guía del PMBOK®.....	7
4.1.2. Marco lógico.....	8
4.2. Alineamiento estratégico.....	9
4.2.1. Análisis PESTEL	9
4.2.2. Análisis FODA	10
CAPÍTULO 5. MARCO REFERENCIAL.....	11
5.1. Análisis del entorno	11
5.1.1. Aspecto Político.....	11
5.1.2. Aspecto Económico	12
5.1.3. Aspecto Social	12
5.1.4. Aspecto Legal	15
5.2. Descripción del sector.....	16
5.3. Presentación de la organización	17
5.3.1. Perfil Estratégico.....	20
5.3.2. Objetivos Estratégicos.....	21

5.3.3.	Análisis FODA	23
5.3.4.	Partes interesadas de PanSoy	24
5.3.5.	Sistema de gestión de proyectos	25
5.4.	Encaje del proyecto en la organización.....	25
5.4.1.	Naturaleza del proyecto.....	26
5.4.2.	Priorización y selección de proyectos	26
5.4.3.	Estudios previos	27
5.4.4.	Alineación del proyecto en la empresa.....	29
5.4.5.	Identificación del cliente	29
5.4.6.	Normativa aplicable	29
CAPÍTULO 6. INICIO DEL PROYECTO		30
6.1.	Acta de Constitución del Proyecto	30
6.2.	Plan de Gestión de los Interesados	32
6.2.1.	Identificación de los Interesados	32
6.2.2.	Plan de acción con los interesados	34
CAPÍTULO 7. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....		36
7.1	Enfoque.....	36
7.1.1	Líneas Generales de Actuación.....	36
7.1.2	Objetivos del Proyecto	38
7.1.3	Factores críticos de éxito	39
7.1.4	Ciclo de vida.....	40
7.2	Plan de Gestión del Alcance.....	42
7.2.1	Alcance del Proyecto.....	42
7.2.2	Definición del Producto.....	47
7.2.3	Diccionario de la EDT.....	50
7.3	Plan de Gestión del Cronograma	51
7.3.1.	Plan de Hitos.....	51
7.3.2.	Lista de actividades	52
7.3.3.	Cronograma	53
7.3.4.	Camino Crítico.....	54
7.4	Plan de Gestión de Costos	55
7.4.1.	Presupuesto del proyecto.....	55
7.4.2.	Análisis de los resultados	57
7.4.3.	Plan de tesorería.....	60
7.4.4.	Financiamiento	60

7.5	Plan de Gestión de la Calidad.....	61
7.5.1.	Plan de Control de Calidad.....	61
7.5.1.1.	Equipamiento de maquinaria y utensilios.....	61
7.5.1.2.	Materia prima (granos de soya).....	65
7.5.1.3.	Informe de desempeño de la microempresa (ME).....	67
7.5.2.	Gestión de la Calidad.....	67
7.6	Plan de Gestión de los Recursos.....	69
7.6.1.	Estructura de Desglose de Recursos.....	69
7.6.2.	Estructura Organizativa del Proyecto.....	70
7.6.3.	Roles y Responsabilidades.....	71
7.6.4.	Plan de utilización de recursos.....	75
7.7	Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	76
7.7.1.	Estrategia de comunicación.....	76
7.7.2.	Matriz de comunicaciones.....	78
7.8	Plan de Gestión de Riesgos.....	80
7.8.1.	Identificación de riesgos.....	80
7.8.2.	Análisis Cualitativo.....	82
7.8.3.	Plan de Respuesta.....	85
7.8.4.	Reservas.....	87
7.9	Plan de Gestión de Adquisiciones.....	88
7.9.1.	Enfoque de la Gestión de Adquisiciones.....	88
7.9.2.	Identificación de los paquetes de compra.....	88
7.9.3.	Estrategia de contratación.....	91
7.9.4.	Criterios de evaluación de ofertantes.....	92
7.10	Componentes adicionales.....	95
7.10.1.	Planes de Transición y Transferencia.....	95
7.10.2.	Sistema de Control de Cambios.....	98
7.10.3.	Evaluación del éxito del proyecto.....	103
7.10.4.	Lecciones aprendidas.....	111
CAPÍTULO 8. ANALISIS DE LA GESTIÓN DEL EQUIPO.....		113
8.1	Crítica del trabajo realizado.....	113
8.2	Lecciones aprendidas del trabajo en grupo.....	113
8.2.1.	Organización del equipo.....	113
8.2.2.	Análisis de participación de cada miembro del equipo:.....	114
8.2.3.	Gestión de conflictos.....	114

8.3	Técnicas utilizadas.....	115
8.4	Puntos fuertes y áreas de mejora	115
8.4.1.	Puntos fuertes	115
8.4.2.	Áreas de mejora	116
8.5	Valoración Grupal	116
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES		117
CAPÍTULO 10. RECOMENDACIONES.....		118
BIBLIOGRAFÍA		119
ANEXOS.....		122
ANEXO 1: Cronograma del Proyecto.....		122
ANEXO 2: Estimación de los costes directos asociados a la Gestión del Proyecto		127
ANEXO 3: Presupuesto final detallado del Proyecto.....		128
ANEXO 4: Paquetes de compra adquiridos a proveedores internos		136
ANEXO 5: Paquetes de compra adquiridos a proveedores externos		138
ANEXO 6: Distribución mensual detallada del presupuesto.....		139
ANEXO 7: Orden de Compra de adjudicación de equipamiento		150
ANEXO 8: Manual de fichas técnicas		153
ANEXO 9: Ficha de riesgos		173
ANEXO 10: Procedimiento de evaluación de proveedores.....		174
ANEXO 11: Estimación de la Probabilidad 1		176
ANEXO 12: Estimación de la Probabilidad 2		177

LISTADO DE FIGURAS

Figura 3.1: Marco Metodológico	4
Figura 4.1: Grupo de procesos y áreas de conocimiento de la <i>Guía del PMBOK®</i>	7
Figura 4.2: Matriz de marco lógico.....	8
Figura 5.1: Porcentaje de variación PBI Latinoamérica 2019	12
Figura 5.2: Liderazgo de mujeres por tipo de empresa y rango edad en el 2017.....	13
Figura 5.3:Asistencia a feria gastronómica Mistura 2008-2017	16
Figura 5.4: Porcentaje de principales rubros de gastos del adulto peruano	17
Figura 5.5: Modelo de Intervención PanSoy	18
Figura 5.6: Organigrama PanSoy.....	20
Figura 5.7: Partes interesadas de PanSoy	24
Figura 5.8: Metodología de Gestión de Proyectos en PanSoy	25
Figura 6.1: Matriz de influencia - interés de los interesados	34
Figura 6.2: Matriz de influencia - interés (resultado).....	35
Figura 7.1: Ciclo de Vida del Proyecto	40

Figura 7.2: Estructura de Desglose de Trabajo.....	43
Figura 7.3: Hitos del Proyecto.....	51
Figura 7.4: Cronograma del proyecto.....	53
Figura 7.5: Camino Crítico.....	54
Figura 7.6: Valores planeados según tipo de proveedor.....	59
Figura 7.7: Costes por tipo de adquisición.....	59
Figura 7.8: Valor planificado (mensual).....	60
Figura 7.9 Layout referencial de ubicación maquinaria en local de microempresario.....	66
Figura 7.10: Ficha de mejora de los procesos de gestión.....	68
Figura 7.11 : Estructura de Desglose de Recursos.....	69
Figura 7.12: Estructura de Desglose de la Organización.....	71
Figura 7.13: Flujograma para el secuenciamiento de la Gestión de Adquisiciones.....	88
Figura 7.14: Diagrama general del proceso de transferencia.....	98
Figura 7.15: Flujo de Control de Cambios.....	100
Figura 7.16: Ficha de evaluación del éxito del proyecto.....	104
Figura 7.17: Ficha de evaluación de la satisfacción del cliente.....	105
Figura 7.18: Ficha de evaluación del desempeño de los recursos internos.....	107
Figura 7.19: Ficha de evaluación del desempeño de proveedores externos.....	110
Figura 7.20: Ficha de lecciones aprendidas.....	112

LISTADO DE TABLAS

Tabla 5.1: Objetivos de Desarrollo Sostenible en PanSoy.....	14
Tabla 5.2: Microempresas promovidas por PanSoy del 2011 al 2018.....	19
Tabla 5.3: Objetivos Estratégicos PanSoy.....	21
Tabla 5.4: Proyección de microempresas PanSoy del 2020 al 2025.....	22
Tabla 5.5: Análisis FODA PanSoy.....	23
Tabla 5.6: Priorización de proyectos de PanSoy.....	27
Tabla 5.7: Estudios previos al proyecto.....	28
Tabla 5.8: Identificación de actores externos.....	29
Tabla 5.9: Normativa aplicable al proyecto.....	29
Tabla 6.1: Acta de Constitución del Proyecto.....	30
Tabla 6.2: Identificación de Interesados.....	32
Tabla 6.3: Niveles de interés al inicio del proyecto.....	33
Tabla 6.4: Plan de acción para la gestión de los interesados.....	35
Tabla 7.1 : Esbozo del Marco lógico del proyecto.....	37
Tabla 7.2: Factores Críticos de Éxito.....	39
Tabla 7.3: Descripción de paquetes de trabajo.....	44
Tabla 7.4: Matriz de trazabilidad de requisitos.....	48
Tabla 7.5: Diccionario de la EDT.....	50
Tabla 7.6: Principales actividades del Proyecto.....	52
Tabla 7.7: Presupuesto del Proyecto.....	56
Tabla 7.8: Presupuesto por paquetes de contratación.....	58

Tabla 7.9: Control de Calidad en la adquisición de maquinarias y utensilios	62
Tabla 7.10: Control de calidad en la entrega de maquinarias y utensilios	64
Tabla 7.11: Control de calidad en la adquisición de materia prima (granos de soya)	65
Tabla 7.12: Control de calidad en la entrega de materia prima (granos de soya)	66
Tabla 7.13: Control de calidad al informe de desempeño	67
Tabla 7.14: Descripción de funciones	72
Tabla 7.15: Matriz de Asignación de Responsabilidades	74
Tabla 7.16: Utilización de recursos	75
Tabla 7.17: Estrategia de comunicación	77
Tabla 7.18: Matriz de comunicaciones	78
Tabla 7.19: Categoría de riesgos	80
Tabla 7.20: Lista de Riesgos	81
Tabla 7.21: Definición del Impacto	82
Tabla 7.22: Matriz de Probabilidad e Impacto	82
Tabla 7.23: Riesgos Críticos	83
Tabla 7.24: Plan de Prevención	85
Tabla 7.25: Plan de Contingencia	86
Tabla 7.26: Reserva de Contingencia	87
Tabla 7.27: Paquetes de trabajo que se ejecutarán con personal de planilla PanSoy	88
Tabla 7.28: Matriz de Adquisiciones del Proyecto	89
Tabla 7.29: Actividades para la adquisición por licitación	91
Tabla 7.30: Criterios para evaluación de ofertantes	92
Tabla 7.31: Evaluación de ofertas económicas	93
Tabla 7.32: Evaluación de ofertas	94
Tabla 7.33: Plan de transición del Proyecto	96
Tabla 7.34: Comité de Control de Cambios	101
Tabla 7.35: Modelo de ficha de control de cambios	102

CAROLINA GARCIA LEIVA

Ingeniera en Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, candidata a Magister en Project Management (ESAN). Con experiencia en investigación y desarrollo para la elaboración de productos, insumos y especialidades para el rubro de alimentos y bebidas. Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001), con capacidad para gestionar eficazmente las tareas encomendadas de planeamiento, disposición para el trabajo en equipo, con capacidad de liderazgo para convocar y persuadir al logro de metas y objetivos empresariales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

E&M S.R.L

2013 - Actualidad

Jefe de Investigación & Desarrollo, Aplicaciones y Muestras

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de investigación y desarrollo, para crear procedimientos, productos, conocimientos o modos de utilización de aditivos, ingredientes o especialidades nuevas.
- Planificar el programa general de investigación y desarrollo de la empresa, definir las metas de los proyectos y fijar sus presupuestos.
- Determinar los objetivos, programas y calendario de la estrategia de innovación de la empresa.

AROMAS DEL PERU S.A.C

2009 – 2013

Asistente de Gerencia Técnica

- Programar y planificar la compra de insumos para la producción y desarrollo de nuevos saborizantes.
- Programar las evaluaciones de nuevos materiales para el área de investigación y Desarrollo.
- Gestionar la búsqueda y homologación de nuevos proveedores de insumos aromáticos.

PANADERIA Y PASTELERIA S.R.L

2007 - 2008

Jefe de Planta de Pan y Galleta Fortificada

- Coordinar y Planificar la compra de insumos (aditivos, ingredientes, saborizantes, material de empaque y embalaje) para cada Contrato de compra/venta con el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA)
- Elaborar el Plan HACCP (Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos) en el Procesamiento de Productos de Panadería, en las líneas de Galleta fortificada, Galleta de agua fortificada, Pan fortificado, Bizcocho fortificado y Papapan fortificado.
- Planificar y dirigir el trabajo de producción por cada contrato.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business – La Salle-Ramon Llull University

2018 - 2020

Maestría en Project Management

Universidad Nacional Agraria de La Selva

2000 - 2006

Ingeniero en Industrias Alimentarias

INFORMACIÓN ADICIONAL

- Posiciones: Aportante de Aldeas Infantiles SOS Perú.
- Idiomas: Inglés a nivel intermedio.
- Herramientas: Operador en Microsoft Office Básico (Word, Excel, Power Point)

NELSON ELÍAS HUAMÁN PASCUAL

Candidato al Master en Project Management (MaPM), ingeniero electricista con amplia experiencia en la gestión y supervisión de proyectos multidisciplinarios, como centrales hidroeléctricas, montajes electromecánicos diversos: winches de izaje, fajas transportadoras, sistemas de bombeo, plantas concentradoras, molinos de bolas, plantas de concreto e infraestructuras metálicas, entre otros. Especialista en sistemas integrales de izaje para minería: Diseño e ingeniería básica, montaje electromecánico, precomisionamiento, comisionamiento, puesta en marcha y mantenimiento de winches convencionales y de fricción, sistema de poleas, estaciones de carga (loading pocket), dosificadores, compuertas electrohidráulicas, fajas transportadoras e infraestructura de piques metálicos y de madera. Experiencia además en la gestión y supervisión del mantenimiento de sistemas de transmisión y distribución eléctrica, arranque con variadores de velocidad en media y baja tensión, arranque por resistencias rotóricas y sistemas diversos de control e instrumentación para la industria y minería.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GEMIN MINING CONSTRUCTION S.A.C. **2017 - Actualidad**

Ingeniero de Proyectos

- Dirección y supervisión de proyectos multidisciplinarios de construcción.
- Diseño de ingeniería.
- Gerenciamiento de proyectos para mediana minería.

VOLCAN COMPAÑÍA MINERA S.A.A. **2016**

Ingeniero Senior de Proyectos

- Control de proyectos de infraestructura para interior mina.
- Supervisión de empresas contratistas.
- Control de proyectos.

EMPRESA MINERA LOS QUENUALES S.A. **2014 - 2015**

Jefe de Mantenimiento Eléctrico

- Operación y mantenimiento de las redes de distribución 4.16/2.30/0.44kV en interior mina.
- Operatividad de los equipos trackless.
- Operación y mantenimiento eléctrico, control e instrumentación del winche ASEA de Producción y Servicios.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business – La Salle-Ramon Llull University **2018 - 2020**

Maestría en Project Management

Universidad Continental **2008**

Bachiller en Ingeniería de Sistemas e Informática

Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP) **2009**

Ingeniero Electricista

INFORMACIÓN ADICIONAL

- Idiomas: Inglés a nivel Intermedio
- Herramientas: Windows 10, Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Visio, WBS Schedule Pro, Project, Publisher, AutoCAD, DigSILENT, ETAP, SAP, MySQL.
- Asociaciones: Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, Colegio de Ingenieros del Perú, Project Management Institute.

MIGUEL ÁNGEL LEON HUAYANAY

Candidato al Master en Project Management (MaPM), titulado en Ingeniería de minas con 13 años de experiencia en minería subterránea, especialización en productividad de operaciones unitarias, planeamiento de minado, evaluación de proyectos de inversión, elaboración de presupuestos y control de costos OPEX y CAPEX, elaboración y determinación de precios unitarios; manejo de programas especializado para el control de proyectos y planeamiento de minado. Profesional con capacidad para integrar equipos de trabajo multidisciplinarios, orientado al cumplimiento de objetivos y buenas relaciones interpersonales. Preparado para proponer alternativas direccionados a responder a las estrategias de la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PROYECTOS LA PATAGONIA S.A.C. 2019

Jefe de Planeamiento

- Evaluación de Recursos y Reservas.
- Diseño de labores de desarrollo e infraestructura minera.
- Proyecto de profundización de mina.

COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA S.A. 2013 - 2019

Ingeniero de Planeamiento

- Diseño de labores de desarrollo y preparación para asegurar la producción sostenida de 600 TMD
- Elaboración del plan de minado de corto y mediano plazo, presupuesto operativo, CAPEX
- Control de costos y administración de contratos.

EMPRESA MINERA LOS QUENUALES S.A. 2012 - 2013

Ingeniero de Planeamiento

- Elaboración del plan de producción, cálculo de necesidad y disponibilidad de equipos
- Diseño de mallas de perforación para la explotación mediante el método Sub Level Stopping
- Diseño de explotación del cuerpo Olga en la mina Limpe Centro.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business – La Salle-Ramon Llull University 2018 - 2020

Maestría en Project Management

Universidad del Pacífico – Universidad del Desarrollo 2010

Diplomado en Gestión de Empresas Mineras

GERENS Escuela de Postgrado 2009

Programa de Especialización en Costos, Finanzas y Creación de Valor en Minería

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión 1998 - 2002

Ingeniero de Minas

INFORMACIÓN ADICIONAL

- Idiomas: Inglés a nivel Intermedio
- Herramientas: Ms Office, Ms Project, Ms Visio, Ms Power BI, Primavera P6, AutoCAD, Datamine Studio
- Asociaciones: Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, Colegio de Ingenieros del Perú, Project Management Institute.

MARIA KATERIN MONTALVÁN BAZÁN

Licenciada en Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, candidata a Magister en Project Management (ESAN). Con experiencia en diseño, rediseño de procesos, Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001), gestión de proyectos y planificación estratégica. Indicadores claros de liderazgo, proactividad y orientación a resultados en mi trayectoria.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Programa de Apoyo Nutricional basado en Soya (PanSoy) 2016 - Actualidad

Responsable de Gestión de Procesos y Planificación (Cohesión)

- Lideré el proyecto para obtener la certificación ISO 9001:2015, para ello se realizó el levantamiento y estandarización de procesos de la organización, diseño de indicadores de gestión, identificación de necesidades de clientes y partes interesadas, análisis de riesgos. Diseñé capacitaciones y campañas de sensibilización para todos los colaboradores ubicados en 8 regiones del Perú.
- Participé en el diseño del Plan a Mediano Plazo de la organización, realizando análisis del contexto organizacional, para la redefinición de la misión y visión, objetivos estratégicos y tácticas de la mano del Consejo Directivo.
- Lideré la implementación de proyectos tecnológicos para la mejora de la gestión interna de la organización: ERP y plataformas digitales

Pontificia Universidad Católica del Perú - Facultad de Gestión y Alta Dirección 2015 - 2019

Asistente de docencia / Jefe de Práctica

- Curso de Gestión de Operaciones, el contenido del curso contiene temas de diseño de procesos, mejora continua y gestión de calidad.
- Curso Gestión Estratégica en el cual se brinda herramientas necesarias para el planeamiento estratégico para determinar un objetivo, formular estrategias, alinear e implementar exitosamente la estrategia y generar una cultura de pensamiento estratégico, innovación, aprendizaje y mejora continua en las organizaciones del sector privado, público y social.

Interseguro Compañía de Seguro S.A. 2013 - 2016

Asistente Desarrollo Organizacional

- Lideré con éxito la ampliación de la certificación ISO 9001:2008 en la línea de productos masivos.
- Realicé mejoras en los procesos para la Gerencia de División de Gestión y Desarrollo Humano, Vicepresidencia de Operaciones, Comercial y Tecnología de la Información logrando que se cumplan los indicadores de gestión luego de la implementación de las mejoras.
- Realicé el diseño e implementación de campañas de sensibilización del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business – La Salle-Ramon Llull University 2018 - 2020

Maestría en Project Management

Pontificia Universidad Católica del Perú 2006 - 2012

Licenciada en Gestión Empresarial

- Pertencí al Centro de Estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección.
- Participé en programas de responsabilidad social universitaria para el diseño de Plan de Negocios de Cuy con CARE y la WWF en la Provincia de Contumazá (Cajamarca).

INFORMACIÓN ADICIONAL

- Idiomas: Inglés a nivel intermedio
- Herramientas: MS Office Professional (Word, Excel, Power Point, Project) Visio.

Otros cursos: Auditor Interno ISO 9001:2015

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Apoyo Nutricional basado en Soya (en adelante PanSoy), es una institución privada de responsabilidad social sin fines de lucro que opera en el Perú desde el año 2010 promoviendo la formación de microempresas gastronómicas autosostenibles y socialmente responsables en comunidades en estado de necesidad. Para lograr su visión y objetivos de intervención social, cuenta con un portafolio de proyectos, entre ellos el proyecto de “Promoción de microempresas gastronómicas con responsabilidad social en 6 regiones del Perú”.

En ese sentido, el objetivo principal de este proyecto de tesis es presentar una alternativa para la gestión de proyectos sociales empleando las buenas prácticas de gestión de proyectos de la *Guía del PMBOK®* (sexta edición) del *Project Management Institute* (PMI) que es la organización global que rige la cultura de la dirección de proyectos de manera más aceptada.

El desarrollo del trabajo de tesis consta de siete capítulos: (i) Introducción; (ii) Generalidades los cuales son capítulos introductorios. Luego el capítulo (iii) Marco metodológico aborda la metodología aplicada para el planteamiento del presente trabajo; a continuación en el capítulo (iv) Marco teórico se describen las principales herramientas utilizadas para el desarrollo de la tesis, como por ejemplo, la *Guía del PMBOK®*, Marco Lógico, Análisis FODA y PESTEL, en el capítulo (v) Marco referencial, se desarrolla el análisis del contexto haciendo hincapié en el desarrollo de emprendimientos en Perú con lo cual también se respalda el encaje de este proyecto con las estrategias de la institución y con estudios de impacto en otros proyectos similares. Esta información sirve de entrada para el capítulo (vi) Inicio del proyecto, en donde se desarrollan los entregables que dan inicio al proyecto: el Acta de constitución del Proyecto y el Plan de gestión de los interesados.

Más adelante, en el capítulo (vi) Planificación del Proyecto, se despliegan los planes de gestión del Proyecto, comenzando por el enfoque, donde se definen los objetivos de la gestión del proyecto y del producto a entregar, los factores críticos de éxito y el ciclo de vida del Proyecto; plan de gestión del alcance donde se desarrolla la estructura de descomposición del trabajo (EDT) y se establece el alcance del proyecto: Convocatoria y selección de 30 microempresas gastronómicas en 6 regiones de Perú a quienes se les otorga maquinaria en cesión de uso y materia prima (soya), y que además

reciben capacitación y son acompañadas a través de una asesoría personalizada con la finalidad de que al término de seis meses demuestren que pueden generar ingresos y que son socialmente responsables mediante la entrega de raciones alimenticias gratuitas en su comunidad. A continuación, se establece el plan de gestión del cronograma del Proyecto identificando la ruta crítica; luego el plan de gestión de costos; el plan de gestión de los recursos; el plan de gestión de la calidad; el plan de gestión de las comunicaciones; el plan de gestión de riesgos donde se identifican los principales riesgos y se elabora un plan de respuesta con medidas preventivas y de contingencia. Se cuantifican las reservas de contingencia y de gestión; y el plan de gestión de las adquisiciones. Finalmente se desarrollan los componentes adicionales que se tendrán en cuenta para el cierre del proyecto, como el plan de transición y el plan de transferencia, el sistema de control de cambios en el Proyecto, la evaluación del éxito del Proyecto y las lecciones aprendidas.

Como resultado de este trabajo se tiene sistematizado una manera en cómo gestionar un proyecto social. A lo largo del trabajo se podrán apreciar particularidades del sector y en el esfuerzo del equipo que ha desarrollado el trabajo para planificar estrategias que puedan tener resultados objetivos acorde a la naturaleza del proyecto.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis describe la aplicación de un proceso de gestión basado en el enfoque del *Project Management Institute* (PMI) sustentado en las mejores prácticas de la *Guía del PMBOK®* - sexta edición.

Existe la experiencia internacional en la gestión de proyectos de desarrollo social, como el caso de aplicación de metodologías como el PM4R (por sus siglas en inglés) o Gestión de Proyectos para Resultados, en el Perú esta experiencia es aún incipiente. El proyecto seleccionado denominado “Promoción de microempresas gastronómicas con responsabilidad social en 6 regiones del Perú”, busca consolidar la aplicación de las herramientas y técnicas utilizadas en la gestión de proyectos propuesta en la *Guía del PMBOK®* - sexta edición, con un enfoque destinado al gerenciamiento de proyectos de desarrollo social. Así mismo, busca convertirse en un referente para proyectos similares de esta misma naturaleza.

El Proyecto además está alineado a la estrategia organizacional de la empresa PanSoy, aporta al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y también busca la aplicación de los conocimientos y experiencias adquiridas en la maestría en *Project Management* de la Universidad ESAN (Perú) y la Universidad Ramon Llull - La Salle (España).

CAPÍTULO 2. GENERALIDADES

2.1. Prefacio

El presente documento se elabora desde el punto de vista de una organización privada y se desarrolla para la promoción de microempresas gastronómicas autosostenibles con responsabilidad social con los donativos económicos que realizan los benefactores para el desarrollo nutricional en el país.

La interrelación de las fases y actividades con las mejores prácticas de la gestión de proyectos hace que se formule la presente Tesis, aprovechando el conocimiento de los integrantes del equipo quienes desarrollan este documento. La experiencia en proyectos de desarrollo y nutrición permite tener una visión amplia del sector donde se desarrolla esta Tesis.

2.2 Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Preparar el plan de gestión del proyecto “Promoción de microempresas gastronómicas con responsabilidad social en 6 regiones del Perú”, en el cual se emplea el conocimiento adquirido en la Universidad ESAN y la Universidad Ramon Llull – La Salle, utilizando las mejores prácticas del PMI indicados en la *Guía del PMBOK®* – sexta edición.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer el contexto donde se desarrolla el proyecto de tesis.
- Definir y gestionar los alcances del proyecto y del producto.
- Reconocer a los principales involucrados del proyecto.
- Definir la asignación de recursos a las microempresas gastronómicas.
- Elaborar el plan de gestión de la calidad al equipamiento de maquinaria y utensilios, materia prima e informe de desempeño de la microempresa.
- Desarrollar los formatos para la evaluación del éxito del proyecto.

2.3 Justificación

La presente Tesis es un requisito para la obtención del Grado de Magister en *Project Management* y sirve como referencia de la aplicación de mejores prácticas de gestión descritas en la *Guía del PMBOK®* del PMI en proyectos de desarrollo social.

2.4 Alcance de la Tesis

Se presenta los siguientes alcances:

- Generalidades
- Marco metodológico
- Marco teórico
- Marco referencial
- Inicio del proyecto
- Planificación del proyecto
- Análisis de la gestión del equipo
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía
- Anexos

2.5 Restricciones y Limitaciones

2.5.1. Restricciones

Las restricciones para este trabajo de Tesis son:

- Se desarrolla bajo el reglamento de la Universidad ESAN y La Salle Universidad Ramón Llul.
- La planificación está acorde a las mejores prácticas de la gestión de proyectos indicados por el PMI en la *Guía del PMBOK®* - sexta edición.

2.5.2. Limitaciones

Para el presente trabajo de Tesis se tienen las siguientes limitaciones:

- Toda la información proporcionada por PanSoy es de carácter confidencial y se selecciona para el propósito académico de la presente Tesis.
- No se encuentran estudios referenciales de proyectos con enfoque social en ESAN en el marco de la Dirección de Proyectos.

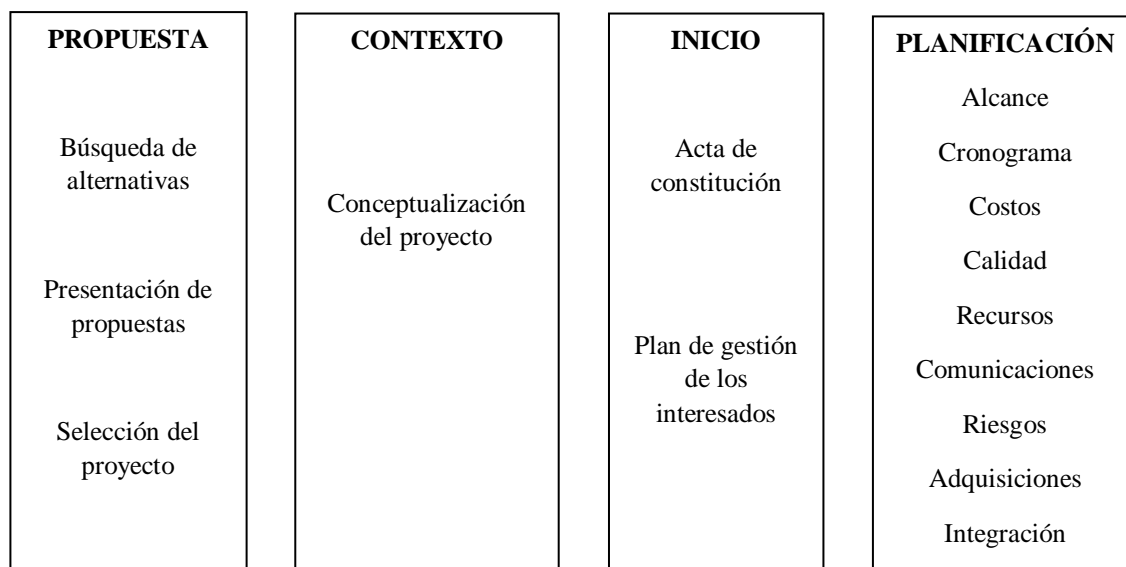
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

El presente proyecto de Tesis tiene como motivo la aplicación de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®* - sexta edición) a un proyecto de índole social, desarrollado por la Organización No Gubernamental (ONG) PanSoy.

La elaboración de esta metodología ha considerado las buenas prácticas de la *Guía del PMBOK®* - sexta edición y los requisitos dispuestos por la universidad ESAN y La Salle Universidad Ramón Llull.

En el presente capítulo se explica la metodología aplicada en referencia a procesos que se detallan en la figura 3.1. Marco Metodológico.

Figura 3.1: Marco Metodológico



Fuente: Elaboración propia

3.1.Propuesta

Se inicia desde la búsqueda de posibles alternativas para la elección del proyecto de Tesis. Cada integrante del grupo presenta opciones en base a un interés propio y sector de afinidad. Consecuentemente, se logra la elección por consenso del proyecto materia de este trabajo. La característica principal que resalta este tema es su relación con el desarrollo social, propio también de la organización PanSoy.

Para la selección del proyecto se considera los requisitos establecidos como: tipo de proyecto, tipo de empresa y características del proyecto.

3.2.Contexto

El Proyecto forma parte de un portafolio de proyectos con alcances y presupuestos similares los cuales se ejecutan en diversas regiones del Perú. Los beneficiarios del proyecto se denominan microempresas del rubro gastronómico.

La formación multidisciplinaria de los integrantes del equipo de trabajo de Tesis hace posible sintetizar los conceptos adquiridos en la maestría y desarrollar el presente proyecto, utilizando prioritariamente la *Guía del PMBOK®* - sexta edición.

3.3.Inicio del Proyecto

PanSoy posee una estrategia a mediano y largo plazo, lo cual lo posiciona firmemente en la ejecución de su portafolio de proyectos. La capacidad innovadora que posee esta empresa permite que cada proyecto se aborde desde distintos enfoques según las zonas geográficas que involucren, así como los beneficiarios que formen parte del alcance de cada proyecto.

Establecidos los parámetros iniciales y la naturaleza del proyecto a desarrollar, se procede con la elaboración del Acta de Constitución del proyecto, con la participación de los principales interesados (a ser detallados más adelante). En esta parte, se resalta que el proyecto es de tipo interno, siendo el cliente y la mayoría de los interesados trabajadores de la planilla de PanSoy.

3.4.Planificación del Proyecto

La planificación de las distintas áreas permite un involucramiento del equipo y proporciona una visión global del mismo antes de empezar a ejecutarse.

En este punto se desarrollan el enfoque del proyecto y los diferentes planes de gestión de las áreas de conocimiento, estructurados de la siguiente forma:

- Enfoque
- Planes de gestión (alcance, cronograma, costos, recursos, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones).
- Componentes adicionales

Cada plan está estructurado de manera que pueda integrarse a los demás, secuenciados adecuadamente para el alineamiento con los objetivos del proyecto.

CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen las herramientas relacionadas a la gestión de proyectos y al alineamiento estratégico las cuales son utilizadas en el presente proyecto.

4.1. Gestión de Proyectos

4.1.1. Guía del PMBOK®

Es utilizada como referencia la sexta edición de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos también conocida como *Guía del PMBOK®* por sus siglas en inglés¹, la cual es una herramienta diseñada por el *Project Management Institute, Inc* (PMI) que compila las buenas prácticas que pueden usarse de manera referencial para la gestión y dirección de proyectos. La *Guía del PMBOK®* agrupa cinco grupos de procesos y diez áreas de conocimiento las cuales se interrelacionan a lo largo del ciclo de vida del proyecto (ver figura 4.1).

Figura 4.1: Grupo de procesos y áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK®



Fuente: Elaboración propia en base a la *Guía del PMBOK®*

¹ PMBOK®: Project Management Body of Knowledge

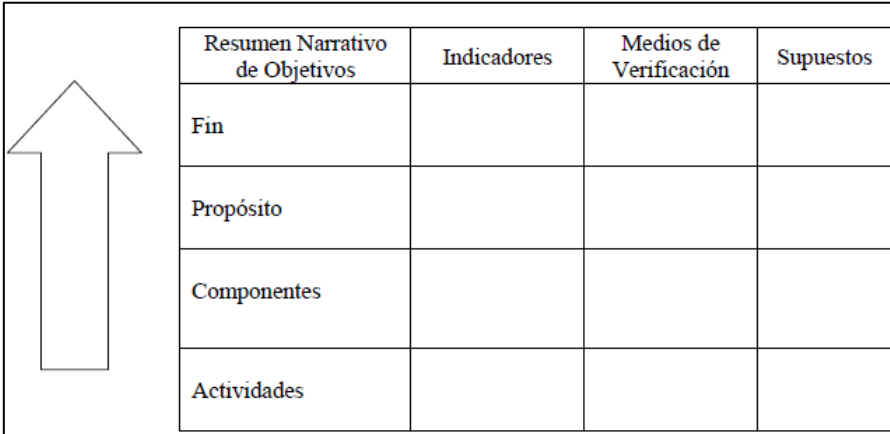
Otro aspecto importante que recomienda la *Guía del PMBOK®* es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de los proyectos para cumplir con los requisitos del mismo, es por ello que el rol de los Gerentes de Proyectos se vuelve fundamental para satisfacer la denominada “triple restricción”, la cual comprende tres variables:

- Alcance: cumplimiento de las características del producto a entregar.
- Tiempo: plazo previsto para la entrega del proyecto (cronograma)
- Costo: presupuesto requerido para la ejecución de actividades.

4.1.2. Marco lógico

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL, 2015), la metodología del Marco Lógico es una de las herramientas más utilizadas en la planificación de proyectos sociales y de cooperación internacional, la cual tiene una orientación por objetivos, orientación hacia grupos beneficiarios, facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Esta herramienta contempla una matriz que contiene un análisis vertical y horizontal (ver figura 4.2):

Figura 4.2: Matriz de marco lógico



Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: CEPAL (2015)

Lógica vertical:

- Fin (objetivo de desarrollo): se describe la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se va a abordar en el proyecto.

- Propósito (situación final): efecto concreto que se espera lograr con el proyecto al concluir con la intervención en respuesta al problema central identificado.
- Componentes (resultados, objetivos específicos): son los productos que se deben producir con el proyecto con el presupuesto asignado, por ejemplo, obras, estudios, servicios, capacitación, etc.
- Actividades: son aquellas acciones que realizará el ejecutor del proyecto para lograr cumplir con cada componente (resultado).

Lógica horizontal:

- Indicadores: para hacer seguimiento al logro de los objetivos del proyecto.
- Medios de verificación: son las fuentes de información para obtener los datos requeridos para el cálculo de indicadores.
- Supuestos: son los riesgos identificados en cada nivel del proyecto.

4.2.Alineamiento estratégico

4.2.1. Análisis PESTEL

Según D'Alessio (2008), ante un entorno que cambia constantemente es importante que las organizaciones realicen un análisis que les permita identificar las variables externas clave y macrotendencias para aprovechar las oportunidades que les ofrece el entorno o puedan definir estrategias para gestionar las amenazas. Entre mayor sea la capacidad de identificar los cambios y variables críticas en el entorno, se podrán definir y priorizar mejor la dirección estratégica de la organización y por consiguiente la priorización y apertura de proyectos que ayuden a generar mayor valor a la organización en el mediano y largo plazo.

Para analizar las influencias del entorno, se puede utilizar la herramienta PESTEL e identificar las variables que tienen impacto en la sostenibilidad de la organización y en el caso de una organización sin fines de lucro, identificar las problemáticas que pudieran abordar en sus proyectos de intervención. Este análisis contiene las siguientes influencias o fuerzas:

- Políticas - Legales: políticas de gobierno, regulaciones, estabilidad política.

- Económicas: evolución del PBI nacional, evolución del poder adquisitivo del consumidor, nivel de informalidad de la economía, relación con organismos internacionales.
- Socioculturales: tasa de crecimiento poblacional, incidencia de pobreza y extrema pobreza, distribución del ingreso en la población, cultura, estilos de vida de la población y tendencias entorno al desarrollo sostenible.
- Tecnológicas: Cambios tecnológicos, uso de tecnología de información, uso de internet, desarrollo e integración de soluciones informáticas.
- Ecológicas: Estado de consciencia sobre protección del medio ambiente, cultura de reciclaje, manejo de desperdicios y desechos.

4.2.2. Análisis FODA

Esta herramienta se utiliza para sintetizar el diagnóstico realizado a partir de:

- Evaluación externa: factores fuera del control de la organización, se puede obtener esta información a partir de un análisis PESTEL, e identificar las oportunidades y amenazas.
- Evaluación interna: es el análisis que ha realizado la organización sobre su gestión, teniendo en cuenta el propósito y sus resultados. Para ello se puede analizar el desempeño de las áreas funcionales y de esta manera identificar las fortalezas y debilidades.

Al tener este análisis, la organización puede definir sus estrategias entorno a:

- Emplear sus fortalezas para maximizar sus oportunidades.
- Minimizar sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades.
- Emplear sus fortalezas para minimizar las amenazas.
- Minimizar sus debilidades para poder evitar las amenazas.

CAPÍTULO 5. MARCO REFERENCIAL

Para conocer el contexto donde se desenvuelve PanSoy para su intervención y de esta manera lograr tener un mejor entendimiento de diferentes factores que se relacionan con el proyecto. Así mismo, se presenta una descripción del sector y una presentación de PanSoy y posteriormente se analizará el encaje del proyecto a desarrollar dentro de las prioridades estratégicas de la organización.

5.1. Análisis del entorno

Para conocer el entorno de PanSoy se utilizará como herramienta el análisis PESTEL, en donde se revisarán sólo las siguientes influencias: Políticas, Económicas, Sociales y Legales.

5.1.1. Aspecto Político

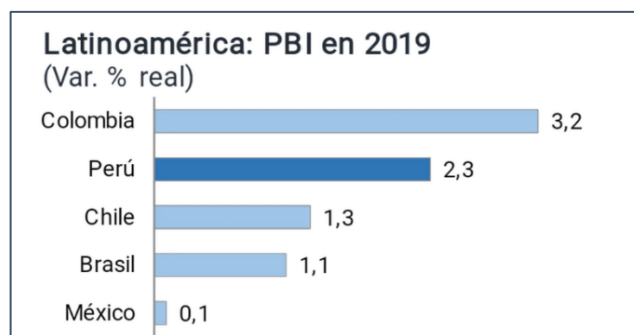
En la actualidad en el Perú se vive una inestabilidad política, desde que el pasado 30 de setiembre de 2019, la Presidencia de la Republica dispuso la disolución del congreso y la convocatoria a nuevas elecciones hacen que no se tenga una política abierta de promoción de las empresas generadoras de empleo y mucho menos el crecimiento de las Mypes. El rumbo político aún no está fijado principalmente por los rasgos de corrupción que invadieron a todas las instancias del estado y que han alcanzado a los poderes de gobierno, tanto del Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Sin embargo, se identifica la existencia de políticas públicas que promueven el desarrollo del emprendimiento en el Perú, las cuales son dirigidas por ministerios, principalmente por el Ministerio de la Producción (PRODUCE) que plataformas como “Emprendedor Peruano” que brinda servicios de desarrollo empresarial con la finalidad de promover la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, a través de capacitaciones y talleres (Emprendedor Peruano, 2020). A su vez, PRODUCE también cuenta con fondos como “Innovate Perú”, con el cual buscan cofinanciar proyectos a través de fondos concursables en los siguientes temas: innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimientos, entre otros (Innovate Perú, 2020)

5.1.2. Aspecto Económico

Según el Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú de diciembre 2019, el indicador proyectado del Producto Bruto Interno (PBI) al cierre del año 2019 es de 2.3% y estaría sobre otros países de la región como Chile, Brasil y México (ver figura 5.1):

Figura 5.1: Porcentaje de variación PBI Latinoamérica 2019



Fuente: Reporte de Inflación BCRP (2019)

Así mismo, desde el año 2015 hasta el tercer trimestre del año 2019 el crecimiento de las ventas de productos y servicios han evolucionado en forma positiva llegando a los 195 mil millones de soles (BCRP, 2019).

El Reporte de Inflación del BCRP también indica que se espera tener una inflación de entre 2.2% y 2.4% para el año 2020 y de 2.3% y 2.5% para el año 2021, proyectándose así una inflación media y con esperanzas de un ambiente favorable para la creación de microempresas con poco presupuesto y generación de mayores ganancias.

5.1.3. Aspecto Social

En este acápite se revisarán los siguientes aspectos: empoderamiento, igualdad, emprendimientos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

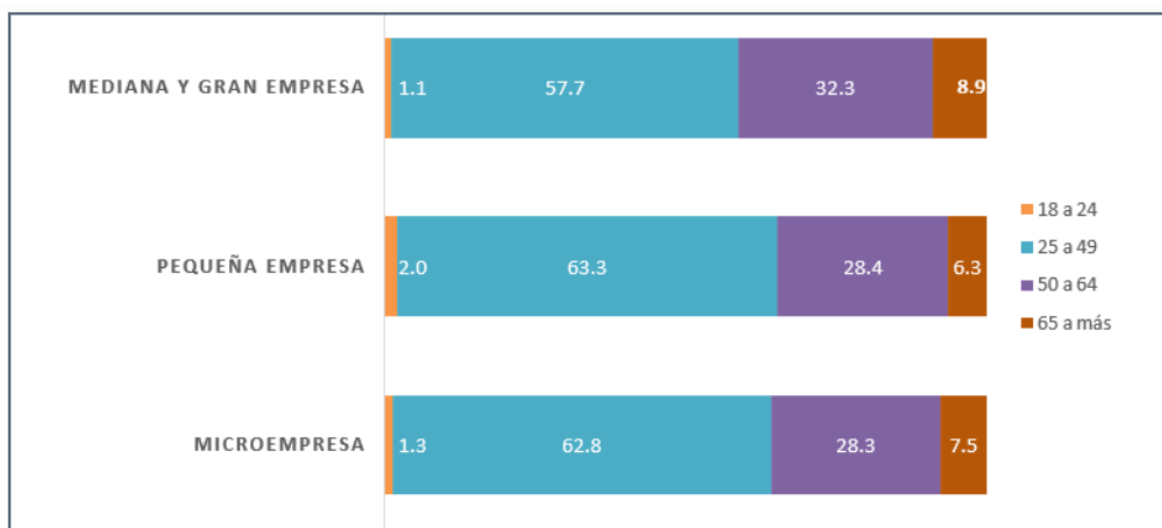
5.1.3.1 Empoderamiento e igualdad

Según la Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos del Ministerio de la Producción (PRODUCE – OGEIEE, 2017), las microempresas en el Perú representan el 96.2% de las empresas formales y el 87.6% de estas se dedican al comercio y servicios; además las microempresas generan aproximadamente el 60% de

la PEA ocupada, así mismo el 10% de las personas ocupadas son las conductoras de las microempresas formales.

Para el año 2017, PRODUCE- OGEIEE menciona que las microempresas estaban lideradas 62.5% por varones y 37.5% por mujeres, de éstas el 62.8% comprendidas en un rango de edad de entre 25 y 49 años de edad (ver figura 5.2).

Figura 5.2: Liderazgo de mujeres por tipo de empresa y rango edad en el 2017



Fuente: Ministerio de la Producción (2017)

Esto nos indica, que, en términos sociales, las mujeres están tomando liderazgos importantes en diferentes tipos de empresas, sobre todo aquellas que tienen entre 25 y 49 años. Este punto es importante para canalizar el perfil de los emprendimientos que promueve PanSoy hacia este público: mujeres emprendedoras.

5.1.3.2 Emprendimientos

Según el estudio del Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN y el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), publicado en el Diario Gestión (2018), por cada 100 emprendimientos establecidos, existen 30 emprendimientos en etapa temprana, esto es debido a que no existen las condiciones necesarias para que todos los emprendimientos sean exitosos, la falta de financiamiento, educación orientada al emprendimiento, asesoría comercial y acceso a la infraestructura no permiten sobrevivir a estos emprendimientos.

En el mismo reporte se refiere que el 43% de los peruanos está pensando en poner un nuevo negocio en los próximos 3 años.

5.1.3.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó en el 2015 la Agenda 2030 en donde varios países se han comprometido con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre ellos el Perú como miembro de la Naciones Unidas, deben de promover programas y políticas para alcanzarlos antes del 2030. De los 17 ODS, vemos que los siguientes están alineados a la intervención de PanSoy (ver tabla 5.1):

Tabla 5.1: Objetivos de Desarrollo Sostenible en PanSoy

ODS	Descripción	Contribución PanSoy
ODS 1: Fin de la pobreza	"Para lograr este Objetivo de acabar con la pobreza, el crecimiento económico debe ser inclusivo, con el fin de crear empleos sostenibles y de promover la igualdad. Entre las distintas manifestaciones de la pobreza figuran el hambre, la malnutrición, la falta de una vivienda digna y el acceso limitado a otros servicios básicos como la educación o la salud" (Naciones Unidas, 2020).	Promoción de emprendimientos y de la alimentación saludable en zonas en estado de necesidad del Perú.
ODS. 2: Hambre cero	"Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año" (Naciones Unidas, 2020)	Los Microempresarios PanSoy realizan acciones de responsabilidad social a través de la entrega raciones alimenticias gratuitas en sectores de estado de necesidad de su comunidad (colegios, centros de salud, centro de ayuda al adulto mayor, entre otros), además dan charlas gratuitas para la promoción de la alimentación saludable.
ODS. 8: Trabajo decente y crecimiento económico	"Para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente. También tendrá que haber oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decentes. [...] la mejora del acceso a los servicios financieros para gestionar los ingresos, acumular activos y realizar inversiones productivas son componentes esenciales de un crecimiento económico sostenido e inclusivo". (Naciones Unidas, 2020)	Promoción de emprendimientos brindándoles capacitación y asesoría personalizada para que sean autosostenibles y sean agentes de cambio en su comunidad generando puestos de trabajo, para lo cual PanSoy brinda asesorías para la formalización de sus negocios, educación financiera, gestión empresarial, etc.

ODS	Descripción	Contribución PanSoy
ODS. 17: Alianzas para el Logro de Objetivos	"Un programa exitoso de desarrollo sostenible requiere alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas inclusivas construidas sobre principios y valores, una visión compartida, y metas compartidas, que colocan a la gente y al planeta en el centro, son necesarias a nivel global, regional, nacional y local." (Naciones Unidas, 2020)	PanSoy busca concretar alianzas estratégicas con diferentes actores regionales con la finalidad de sumar esfuerzos y lograr cambios significativos en las zonas de intervención. Los aliados de PanSoy en su mayoría son: Gobiernos Regionales, Municipalidades, Instituciones educativas (colegios, universidades), empresas privadas.

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Aspecto Legal

Se espera con las elecciones del año 2020 el nuevo congreso y hasta cumplir su gobierno de 2 años, se reafirmen sobre los decretos de urgencia que viene dictando la comisión permanente del congreso o se dicten normas que ayuden al crecimiento de las empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas; sin embargo, si se han dictado decretos de urgencia referentes a la construcción y seguridad en el Trabajo.

De entre las normas legales vigentes encontramos leyes que promueven y formalizan la micro y pequeña empresa, facilitan la inversión e impulsan el desarrollo productivo y crecimiento empresarial.

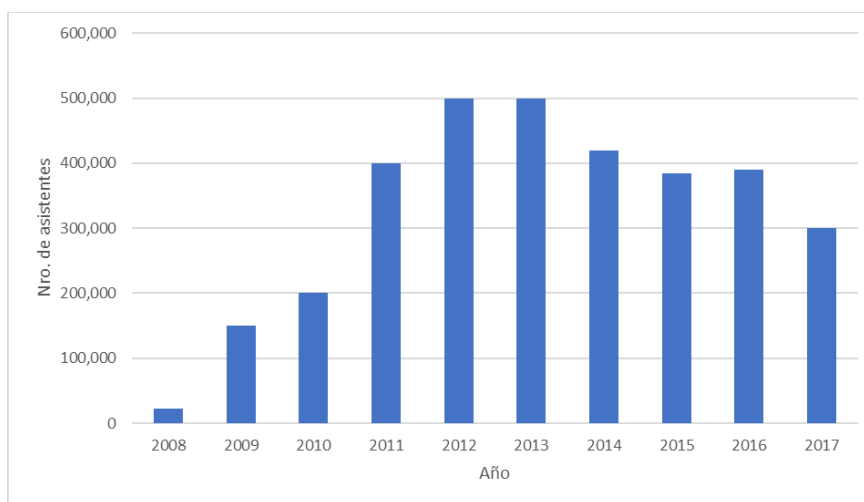
Como conclusión del análisis PESTEL, podemos decir que, si bien hay cierta incertidumbre por el escenario político en el Perú, vemos que hay oportunidades para los nuevos emprendimientos ya que existen políticas públicas que buscan promover su desarrollo (como PRODUCE), hay interés por parte del Estado para atender la necesidad de dichos sectores. Por otro lado, vemos que a nivel global existe la tendencia de que las organizaciones se sumen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, esto hace que proyectos como los de PanSoy cobren mucha relevancia para aportar al logro de estas metas trazadas.

5.2.Descripción del sector

En un importante trabajo conjunto y articulado desarrollado por el estado peruano, por medio de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Instituto Nacional de Cultura (INC), varias universidades públicas y privadas, los institutos de cocina y los centros de investigación promovieron el desarrollo de la identidad nacional utilizando la gastronomía peruana, consiguiendo de esta manera que se haya declarado Patrimonio Cultural de la Nación a la Cocina Peruana como expresión cultural cohesionadora que contribuye, de manera significativa, a la consolidación de la identidad nacional (Resolución Directoral Nacional N° 1362/INC2007, 2007).

En el año 2007 se constituye la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) una institución que reúne diferentes actores relacionados con la gastronomía y alimentación y que formaron la feria “Mistura”; considerada como una fiesta gastronómica cultural en el Perú. Empezó en el 2008 y albergó en aquel año a aproximadamente 23 mil personas; hacia el 2017, en su última edición logró captar más de 300 mil comensales.

Figura 5.3:Asistencia a feria gastronómica Mistura 2008-2017

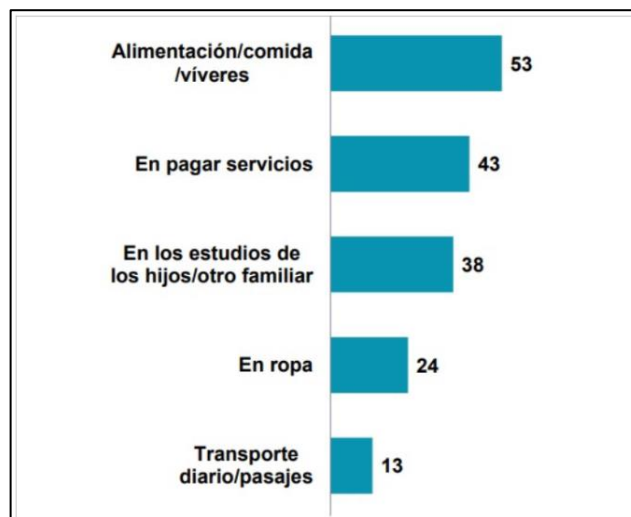


Fuente: Elaboración propia

Con la creación de PROMPERU, se busca difundir las riquezas gastronómicas regionales a orbes extranjeras y también del mismo Perú. El desarrollo económico ha provocado la repetición de la siguiente frase: “Más se gana, más se come”; frase que utiliza APEGA para explicar el gasto familiar. El gasto referente en alimentos y restaurantes creció un 25.8% en entre el 2007 y el año 2016.

Así mismo, a continuación, se aprecian los principales rubros de gasto del adulto peruano promedio, en donde se observa que el rubro de alimentación/comida/viveres representa el principal gasto con un 53% de participación del gasto total particular.

Figura 5.4: Porcentaje de principales rubros de gastos del adulto peruano



Fuente: Instituto Peruano de Economía - IPE (2018)

5.3. Presentación de la organización

El Programa de Apoyo Nutricional basado en Soya (PanSoy), es una institución privada de responsabilidad social sin fines de lucro que opera en el Perú desde el año 2010 bajo la forma jurídica de ONGD (Organización no Gubernamental para el Desarrollo). El eje de su intervención, presente en ocho regiones de Perú, gira en torno a dos componentes: la formación de microempresas gastronómicas autosostenibles y responsables socialmente y el fortalecimiento de la nutrición en comunidades en estado de necesidad. La intervención se ha desarrollado territorialmente de forma progresiva. Hasta el año 2012, PanSoy ha realizado la entrega de Plantas² en 31 distritos de las regiones de Ica y Lima. A partir del año 2013 se incluyen a 11 distritos de la región Piura; y en el 2014 se establece por primera vez en la zona central de los andes y de la selva con más de 50 nuevas microempresas en las regiones de Junín y San Martín. Hacia el año 2015, PanSoy llega a la sierra sur del Perú, integrando emprendimientos en Cusco y Ayacucho y finalmente durante el año 2019 en Arequipa, consolidándose así en ocho regiones del país. En la siguiente figura, se muestra el Modelo de Intervención PanSoy.

² Plantas: Una Planta PanSoy está conformada por el capital de trabajo (maquinaria semi industrial) que es entregada en cesión de uso a cada una de las microempresas que son admitidas a PanSoy, está conformada por: licuadora, cocina, mesa de trabajo, congeladora, horno y utensilios de cocina.

Figura 5.5: Modelo de Intervención PanSoy



Fuente: Plan a Mediano Plazo 2019-2025 PanSoy (2019)

Mediante la entrega en comodato de un capital inicial de trabajo (equipamiento y granos de soya), los microempresarios admitidos tienen la oportunidad de llevar a cabo sus propios emprendimientos en las siguientes líneas de negocio: pastelería, catering y buffet, restaurante y fuente de soda. Como parte del compromiso de responsabilidad social que cada microempresa adquiere con PanSoy, éstas deben cumplir con entregar raciones nutritivas, basadas en soya, a las personas en estado de necesidad de su comunidad. Junto con este capital, se brinda la capacitación técnica necesaria para el fortalecimiento de sus capacidades y competencias emprendedoras, con un especial énfasis en la relevancia de la responsabilidad social para su modelo de negocio, a fin de que éstas puedan no solo progresar económicamente, generando ingresos para sí mismas y ser autosostenibles, sino también para que puedan convertirse en agentes de cambio autosuficientes, comprometidas con el desarrollo de las comunidades en las que operan.

Luego de pasar por un periodo de acompañamiento intensivo que puede durar como máximo hasta 4 años, los microempresarios pueden postular a ser propietarios de las Plantas que recibieron en su admisión. Las microempresas que pasan de comodatarías a propietarias son invitadas a formar parte de la Red de Propietarias bajo el impulso y acompañamiento de PanSoy, la cual tiene como objetivo favorecer, mediante el encuentro y la generación de vínculos entre las microempresas, la transmisión de experiencias y recursos entre las mismas, siempre con miras a formar un sistema

autosostenible de entrega de raciones y activación económica en las localidades en las que operan. Es importante mencionar que el 90% de las microempresas que apoya PanSoy son empresas familiares y lideradas por mujeres. En la tabla 5.3, se puede apreciar el alcance territorial que ha tenido PanSoy desde el año 2011.

Tabla 5.2: Microempresas promovidas por PanSoy del 2011 al 2018

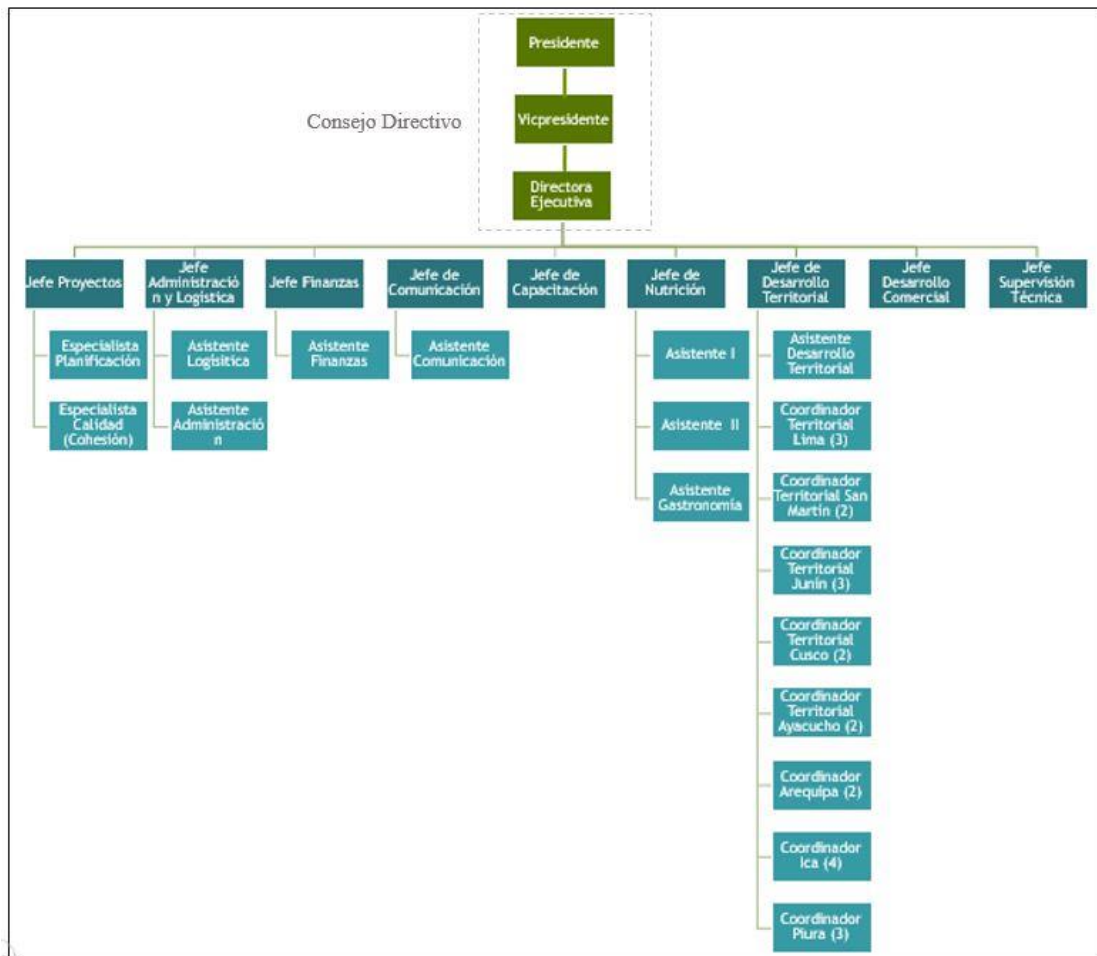
Regiones	Años								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Lima	46	24	13	7	2	3	3	4	102
Ica		25	5	13	4	4	5	7	63
Piura			15	12	5	6	2	4	44
San Martín				10	13	5	6	3	37
Junín				9	8	4	4	4	29
Cusco					9	6	3	4	22
Ayacucho						3	4	4	11
Total	46	49	33	51	41	31	27	30	308

Fuente: Plan a Mediano Plazo 2019-2025 PanSoy (2019)

En el año 2018, PanSoy obtuvo la certificación ISO 9001:2015 otorgada por la certificadora SGS S.A., en la cual certificó todos sus procesos de intervención, esto implicó que toda la organización tenga un orden en su metodología de trabajo para el logro de sus objetivos institucionales.

La organización cuenta con una estructura funcional en su diseño organizacional, 9 áreas de soporte y especialistas, las cuales están bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva: Administración y Logística; Finanzas; Comunicación, Capacitación Nutrición, Desarrollo Territorial, Desarrollo Comercial; Supervisión Técnica y Proyectos. A su vez cuenta con un Consejo Directivo que está conformado por el Presidente, Vicepresidente y la Dirección Ejecutiva quienes son los que tienen la máxima autoridad para la toma de decisiones en la organización. Al cierre del 2019, los colaboradores en planilla son 38 (ver figura 5.6).

Figura 5.6: Organigrama PanSoy



Fuente: Adaptado de Organigrama PanSoy (2019).

5.3.1. Perfil Estratégico

Como parte del Perfil Estratégico de PanSoy, a continuación, se describe la misión, visión y objetivos estratégicos con la finalidad de comprender las prioridades estratégicas de la organización:

Misión

PanSoy es una institución privada sin fines de lucro, comprometida con promover el desarrollo de microempresas gastronómicas socialmente responsables en el Perú. Invita a emprendimientos ubicados en sectores económicos en estado de necesidad, seleccionándolos y ofreciéndoles capital de trabajo en cesión de uso, capacitación, acompañamiento y monitoreo.

Promueve su autosostenibilidad y su responsabilidad social principalmente mediante la entrega diaria de raciones alimenticias gratuitas basadas en soya con la finalidad de combatir la malnutrición. Finalmente transfiere en propiedad el capital de trabajo y las orienta en su crecimiento empresarial (PanSoy, 2020)

Visión

PanSoy aspira, en las comunidades donde interviene, a:

- Fomentar acciones de responsabilidad social.
 - Contribuir a la formalización y autonomía de microempresas gastronómicas.
 - Promover la comercialización de productos de calidad con adecuada rentabilidad.
 - Mejorar los niveles de nutrición y favorecer la alimentación saludable.
 - Favorecer el desarrollo de una Red de Microempresas autosostenible al 2025.
 - Elevar la calidad de vida y la autoestima.
 - Lograr excelencia en el modelo de trabajo posibilitando su réplica.
- (PanSoy, 2020)

5.3.2. *Objetivos Estratégicos*

PanSoy cuenta con seis ejes estratégicos en su modelo de intervención los cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5.3: Objetivos Estratégicos PanSoy

Nº	Eje Estratégico	Objetivos Estratégicos
1	Promoción de nuevas microempresas	Promover microempresas gastronómicas con responsabilidad social en comunidades en estado de necesidad, asesorándolas y capacitándolas para lograr su formalización, sostenibilidad financiera y rentabilidad con productos saludables.
2	Red de microempresas	Promover una red de emprendimientos gastronómicos con responsabilidad social integrada por microempresas propietarias PanSoy facilitando su fortalecimiento empresarial.
3	Posicionamiento	Promocionar la marca y el modelo PanSoy resaltando su valor diferencial como promotor de microempresas gastronómicas con responsabilidad social.
4	Mejora continua de la Gestión Interna	Asegurar la calidad y mejora continua en todas las actividades vinculadas a PanSoy.
5	Alianzas estratégicas	Involucrar a nuevos benefactores y aliados en la sostenibilidad de PanSoy, consolidando alianzas estratégicas a favor del fomento y la valoración de la responsabilidad social de las microempresas vinculadas a PanSoy.
6	Responsabilidad social	Fomentar una cultura de responsabilidad social en PanSoy.

Fuente: Plan a Mediano Plazo 2019-2025 PanSoy (2019)

En los próximos años PanSoy prevé continuar brindando oportunidades a nuevas microempresas gastronómicas que se comprometan a compartir sus utilidades para fortalecer la nutrición de personas en estado de necesidad.

Tabla 5.4: Proyección de microempresas PanSoy del 2020 al 2025

Año	Nuevas microempresas	Retiro de microempresas	Transferencia en propiedad	Microempresas en la red
2020	30	14	20	106
2021	20	9	20	126
2022	10	8	16	142
2023	0	4	8	150
2024	0	1	8	163
2025	0	0	0	163

Adaptado de: Plan a Mediano Plazo PanSoy 2019-2025

En los próximos años se requiere fortalecer la red de microempresas PanSoy impulsando los casos de éxito que lograron cumplir con sus metas y demostrar que son socialmente responsables con su comunidad. También hay una proyección para el retiro de microempresas, esto debido a que es natural que existan emprendimientos que no logren el éxito esperado debido a diversos factores. La organización también analiza los casos no exitosos para la mejora continua de su intervención.

5.3.3. Análisis FODA

En adelante, se detalla el respectivo análisis realizado por la organización para desarrollo de sus objetivos estratégicos mencionados en el punto anterior:

Tabla 5.5: Análisis FODA PanSoy

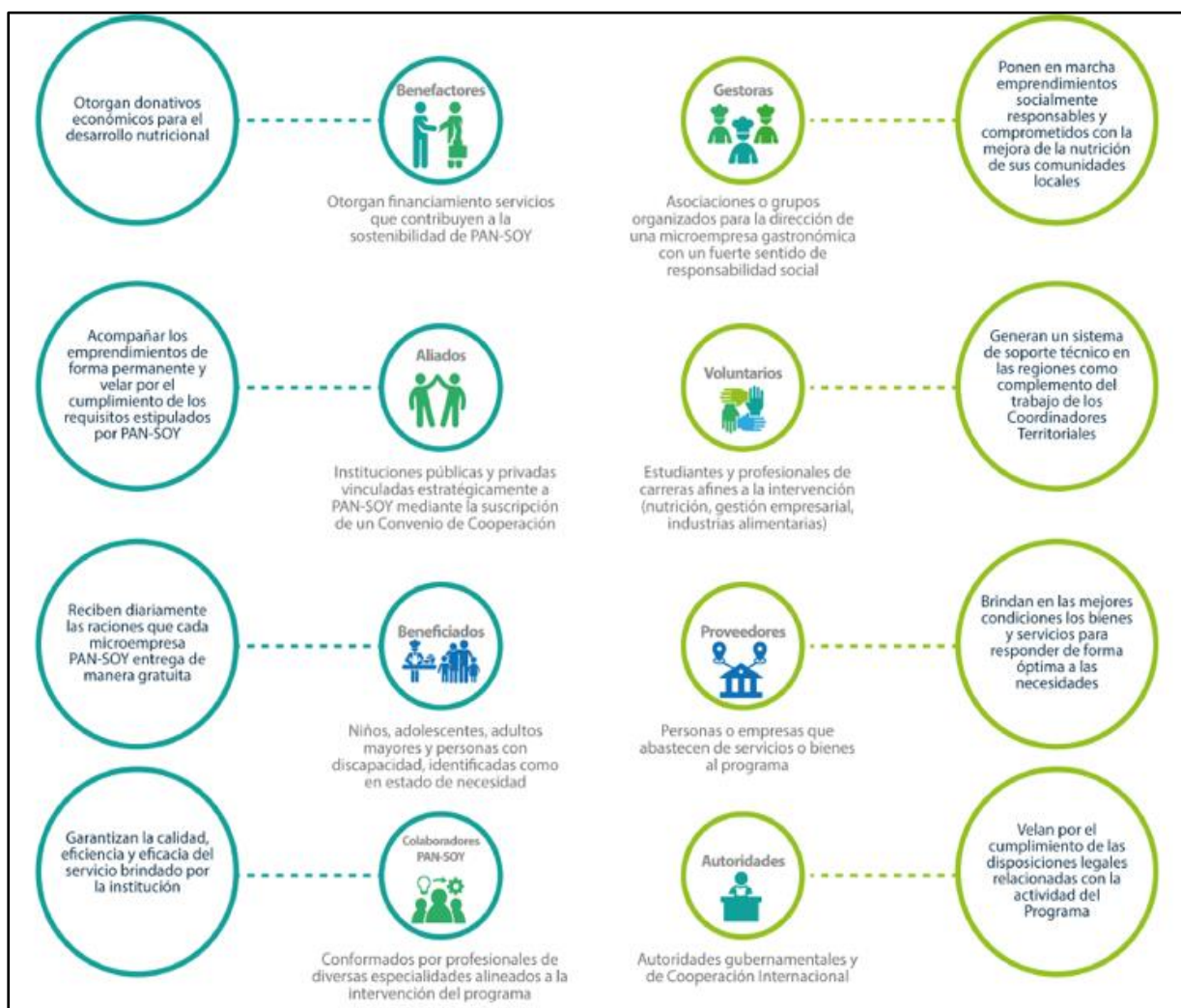
Fortalezas	Débil gestión interna	Debilidades
<p>Productos y Servicios Innovadores</p> <p>F1 - Pan-Soy cuenta con modelo de intervención con microempresas con RS a cargo de mujeres emprendedoras.</p> <p>F8 - Pansoy ha logrado generar identidad y sentido de pertenencia de colaboradores y microempresas con valores institucionales</p> <p>F11 - Existe un menú de servicios validado, con productos innovadores que diferencian a la organización</p> <p>Autonomía institucional</p> <p>F3 - Pansoy está legalmente constituida y por tanto habilitada a participar en convocatorias de la cooperación internacional.</p> <p>F10 - Existencia de recursos financieros y materiales para la continuidad de la intervención por los próximos años.</p>	<p>Buenas prácticas de gestión</p> <p>F2 - Pansoy organiza sus actividades con una gestión por procesos certificada (ISO 9001)</p> <p>F4 - Pansoy cuenta con una política de formación y capacitación continua institucionalizada</p> <p>F7 - Pansoy cuentan con espacios de evaluación conjunta (reuniones de inmersión) que pueden permitir procesos de análisis y mejora continua de la organización.</p> <p>F9 - Pansoy tiene experiencias de trabajo con voluntarios que apoyan a la intervención.</p> <p>Presencia territorial</p> <p>F5 - Pansoy tiene presencia territorial en 8 regiones del país.</p> <p>F6 - Pansoy ha generado alianzas formales con gobiernos regionales y locales.</p>	<p>Ausencia de apoyo comercial a propietarias</p> <p>D4 - Ausencia de estrategias para brindar asesoría comercial (identificar oportunidades de mercado, organización empresarial, canales comerciales).</p> <p>D5 - Ausencia de <i>expertise</i> en asesoría comercial (organización en redes y canales comerciales).</p> <p>D7 - Ausencia de una definición y desarrollo de servicios a Propietarias (oferta de servicios y diseño de procesos).</p> <p>Insuficiente posicionamiento estratégico</p> <p>D6 - La organización, y su modelo de intervención, no es conocida en el entorno.</p> <p>D11 - Ausencia de estrategias para aprovechar alianzas interinstitucionales.</p> <p>D14 - No se aprovechan todos los medios de difusión posibles para posicionar la organización y su oferta de servicios.</p> <p>Limitada gestión del conocimiento</p> <p>D12 - Falta gestionar la información y el conocimiento cualitativo que se acumula durante el desarrollo de los proyectos ejecutados (sistematización).</p>
Oportunidades	Amenazas	
<p>Entorno normativo propicio</p> <p>O1 - Ley N° 30021 de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes.</p> <p>O2 - Decreto Legislativo N° 1062 cuyo objeto garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano.</p> <p>O3 - Ley N° 28015 (La Ley MYPE) tiene como objetivo promocionar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPE), así como su formalización.</p> <p>O4 - Ley N° 30988, Ley que promueve la reducción y prevención de pérdidas y desperdicios de alimentos.</p> <p>Fondos concursables para MYPES</p> <p>O7 - El Fondo Crecer podrá canalizar créditos a favor de las micros, pequeñas y medianas empresas.</p> <p>O8 - El Programa Innóvate Perú cofinancia proyectos de innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento e instituciones del ecosistema, a través de concursos nacionales.</p>	<p>Políticas públicas favorables</p> <p>O5 - El Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de las MYPES</p> <p>O6 - El Programa Perú Responsable orienta a MYPES en programas y proyectos de RS generadores de empleo, empleabilidad y emprendimiento.</p> <p>O9 - El Programa Nacional tu empresa Tu Empresa brinda servicios gratuitos para que los emprendimientos se potencien y crezcan en ventas.</p> <p>Procesos de cambio social</p> <p>O10 - Existen tendencias de cambio social (economía circular, BIC, agroecología, estilos de vida alimentación saludable, valoración y uso de insumos regionales, uso y disponibilidad de TICs).</p> <p>O11 - El Estado se encuentra orientado al cumplimiento de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p> <p>Conformación de alianzas estratégicas</p> <p>O12 - Constitución de Consejos Nacional y Regionales para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa</p> <p>O13 - Existen actores públicos y privados interesados en el fomento de la RS.</p>	<p>Inestabilidad Política, Económica y Social</p> <p>A1 - Alta incertidumbre amenaza a la continuidad de políticas públicas vinculadas al negocio y paralizaciones. Inestabilidad Política</p> <p>A2 - Incertidumbre económica y crisis fiscal posibilita un reducción de recaudación de impuestos.</p> <p>A7 - Vencimiento de moratoria de transgénicos</p> <p>Insuficiente respaldo y valoración social</p> <p>A5 - Resistencias culturales a implementar Buenas Prácticas de Manipulación (BPM).</p> <p>A6 - Limitado conocimiento y valoración de la responsabilidad social en MYPES.</p> <p>Escasa capacidad técnica financiera pública</p> <p>A3 - Limitada oferta de apoyo financiero para MYPES.</p> <p>A4 - Crecimiento de informalidad y subempleo afecta ventajas competitivas de MYPES formales.</p> <p>A8 - Escasas competencias de los funcionarios públicos para implementar las políticas orientadas al fomento de MYPES.</p>

Fuente: Draft del Plan a Mediano Plazo 2020-2025 PanSoy (2019)

5.3.4. Partes interesadas de PanSoy

Se han identificado 8 grupos de interesados para la intervención de PanSoy con quienes es importante que la organización establezca vínculos y relaciones ganar-ganar:

Figura 5.7: Partes interesadas de PanSoy

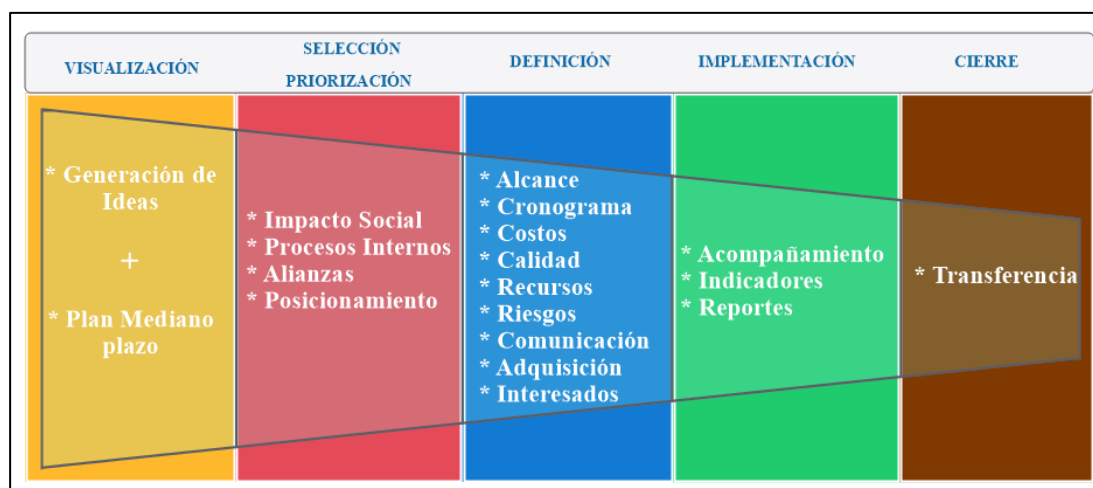


Fuente: Plan a Mediano Plazo 2019-2025 PanSoy (2019)

5.3.5. Sistema de gestión de proyectos

El método para la elección de proyectos se basa en las 4 prioridades estratégicas: impacto social, eficiencia en procesos internos, generación de alianzas y posicionamiento de PanSoy. La organización ha establecido una metodología que permite reconocer claramente las fases dentro del ciclo de vida de los proyectos la cual se muestra en la siguiente figura:

Figura 5.8: Metodología de Gestión de Proyectos en PanSoy



Fuente: Elaboración propia

Todos los proyectos son establecidos en el Plan a Mediano Plazo de PanSoy que son revisados, aprobados y priorizados por el Consejo Directivo en el mes de setiembre de cada año.

5.4. Encaje del proyecto en la organización

En relación con los seis ejes estratégicos de la organización se deben priorizar los proyectos, analizando la naturaleza del proyecto, estudios previos, alineación del proyecto en la empresa, identificación del cliente y la normativa aplicable que se debe tener en cuenta para el desarrollo del proyecto.

5.4.1. Naturaleza del proyecto

El proyecto por desarrollar tiene un impacto en la sociedad ya que busca promover microempresas gastronómicas en diversas regiones del Perú. Se convoca a emprendedores que cumplan el siguiente perfil:

- Postulantes tienen niveles de ingresos correspondientes a niveles socioeconómicos C y D.
- Postulantes motivados por necesidad, búsqueda de nuevos mercados y oportunidades.
- Líder con experiencia voluntaria al servicio de la comunidad.
- Tener un emprendimiento gastronómico en funcionamiento o uno nuevo con idea de negocio.
- Contar con perfil emprendedor.
- Experiencia empresarial mayor a 12 meses, deseable en el rubro de negocios de alimentos.
- Líder del emprendimiento tiene entre 25 años y 55 años.
- Líder del emprendimiento cuenta con nivel educativo secundario como mínimo.
- Postulantes tienen dedicación exclusiva a la microempresa.

Además, deben contar con un local para la producción de alimentos. Con el proyecto se les brindará capacitación y acompañamiento para que generen sus propios ingresos (microempresas autosostenibles) e implementen un proceso de producción óptimo que garantice la calidad de los alimentos a producir. Se busca que los microempresarios seleccionados se conviertan en agentes de cambio en su comunidad, al promover la alimentación saludable y responsabilidad social como parte de la propuesta de valor en sus modelos de negocio.

5.4.2. Priorización y selección de proyectos

La selección del proyecto que aporta mayor valor para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, se considera las 4 prioridades estratégicas de PanSoy definidas en el sistema de gestión de proyectos. En base a ellas se realiza el encaje estratégico de cada uno de los componentes que están en el programa de proyectos.

Tabla 5.6: Priorización de proyectos de PanSoy

Componentes	Criterios de priorización				Ponderación
	Impacto social	Eficiencia en procesos	Alianzas estratégicas	Posicionamiento	
	58.95%	19.69%	4.78%	16.59%	
Promoción de microempresas gastronómicas con responsabilidad social en 6 regiones del Perú	5	0	5	5	4.02
Diseño de red de microempresas	5	2	3	2	3.82
Diseño e implementación de plataforma digital para microempresas	5	2	3	2	3.82
Sistematización de experiencias y lecciones aprendidas	3	5	3	4	3.56
Plataforma digital para el acompañamiento	3	3	3	4	3.17
Encuentro nacional de microempresas	4	0	3	4	3.16
Diseño de programa de formación a colaboradores	4	4	0	0	3.15
Diseño de estrategia con aliados institucionales.	3	0	5	4	2.67
Digitalización de procesos de acompañamiento a microempresas	0	5	3	0	1.13

Fuente: Elaboración Propia

Utilizando la técnica *Analytical Hierarchy Process* (AHP) para la definición de pesos de cada criterio de priorización, se obtiene como resultado que el proyecto “Promoción de microempresas gastronómicas con responsabilidad social en 6 regiones del Perú” tiene un mayor puntaje y aporta más al logro de las estrategias definidas por la organización.

5.4.3. Estudios previos

La organización ha realizado 2 estudios en convenio con el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica Perú (2019), de donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Tabla 5.7: Estudios previos al proyecto

Estudio	Principales conclusiones
<p>Caracterización de los factores que influyen en el crecimiento de las microempresas financiadas por PanSoy (marzo, 2019)</p>	<p>En relación con la influencia de PanSoy en los factores de crecimiento, se ha encontrado que la organización ha contribuido en los siguientes temas a partir de la entrega de capital físico y el acompañamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de factores estratégicos: identificación de clientes y competidores • Desarrollo de una ventaja competitiva, creación de productos innovadores, calidad, la atención en el servicio, la rapidez (producto de la mejora operativa) • Mejora operativa: Se observó que la calidad estuvo vinculada con la entrega de tecnología sumado a las capacitaciones que les permitió producir en mayor cantidad y calidad. <p>Se reconoce a la entrega de raciones como la actividad principal vinculada con la responsabilidad social empresarial, sin embargo, el alto esfuerzo y exigencia que generó al inicio del negocio tuvo un gran impacto en la historia y el desarrollo subsecuente del emprendimiento (resiliencia).</p>
<p>Evaluación de impacto social PanSoy. (noviembre, 2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los empresarios han logrado tener conciencia sobre los beneficios de la buena alimentación y lo demuestran no solo con la entrega de las raciones y en sus productos para la venta sino también en los alimentos preparados en sus hogares. En la dieta del hogar se ha incorporado la soya y el bagazo de soya, así como mayor consumo de frutas y vegetales. • En las prácticas de higiene y alimentación, la manipulación de alimentos es la capacitación de PanSoy más recordada y aplicada por los empresarios. Así mismo, se reconoce la constante supervisión de coordinadores y todas las visitas en las empresas. • Tanto en el consumo alimentario como en las prácticas de higiene se ha encontrado un cambio del segundo orden: cambio de patrones. Los nuevos modelos mentales de los empresarios priorizan comer bien porque saben que es clave para su salud y no solo porque es costumbre o porque otras personas se lo dicen. • Las capacitaciones constantes permiten un alto nivel de recordación, así mismo, el modelo de intervención con coordinadores fomenta la aplicación de prácticas por parte de los empresarios.

Fuente: Elaboración propia

5.4.4. Alineación del proyecto en la empresa

Se identifica que se cuenta con el *know how* necesario dentro de la organización para el desarrollo del proyecto, sin embargo, debido a la naturaleza del proyecto, se requiere el soporte de algunos actores externos:

Tabla 5.8: Identificación de actores externos

Entregables del proyecto	Áreas funcionales	Actores externos
Convocatoria nacional	Comunicación Desarrollo Territorial	-
Diseño curso gastronómico empresarial	Capacitación	-
Entrega de maquinaria y materia prima	Administración y Logística Supervisión Técnica	Proveedor maquinaria y transporte
Implementación de módulos de capacitación	Capacitación	Capacitadores
Acompañamiento y monitoreo	Desarrollo Territorial Desarrollo Nutricional Desarrollo Comercial	-

Fuente: Elaboración propia

Una vez concluido el proyecto, las microempresas pasarían a una segunda etapa de acompañamiento especializado y personalizado para que logren sus objetivos planteados.

5.4.5. Identificación del cliente

Al ser un proyecto interno, el cliente es la Directora Ejecutiva, quien será la encargada de validar los entregables.

5.4.6. Normativa aplicable

El marco normativo identificado a tener en cuenta se detalla a continuación:

Tabla 5.9: Normativa aplicable al proyecto

Tema	Marco normativo
Entrega de capital de trabajo (maquinaria en Cesión de uso)	Código Civil (Título VIII Contrato de comodato)
Vínculos laborales	TUO del D.L. N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral (Decreto Supremo 003-97-TR)
	TUO del D.L N° 854, Ley de jornada de trabajo
Buenas prácticas de manipulación y control de alimentos	D.S. N° 007-98-SA Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
	Guía para la limpieza y desinfección de manos y superficies Instituto Nacional de Calidad. (1ra. Edición / 2020-04-06)

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6. INICIO DEL PROYECTO

6.1. Acta de Constitución del Proyecto

La *Guía del PMBOK®* menciona que “el acta de constitución del proyecto establece una relación entre la organización ejecutora y la organización solicitante” (PMBOK®, 2017: 77). En el desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto se formaliza la existencia del proyecto y se confiere al Jefe de Proyecto la autoridad para asignar recursos de la organización. Entre los apartados de este documento se tiene: nombre del proyecto, descripción del proyecto, designación de Jefe de proyecto, justificación del proyecto, estrategia del proyecto y aprobación.

Tabla 6.1: Acta de Constitución del Proyecto

Nombre	Promoción de Microempresas Gastronómicas con Responsabilidad Social en 6 Regiones del Perú
Descripción del Proyecto	
El Proyecto consiste en lograr la formación y consolidación de microempresas gastronómicas, autosostenibles y responsables socialmente, además de fortalecer la nutrición en las comunidades que se encuentran en estado de necesidad pertenecientes a las regiones de Lima, San Martín, Junín, Cusco, Ayacucho y Arequipa.	
Designación del Jefe del Proyecto y Patrocinador principal	
Jefe del Proyecto: <ul style="list-style-type: none">• Lic. María Montalván Bazán Patrocinador: <ul style="list-style-type: none">• Presidente de PanSoy	
Justificación del Proyecto	
El Proyecto está destinado a promover el desarrollo económico de las microempresas gastronómicas participantes que logran ser autosostenibles económicamente y que impactan de manera positiva en las comunidades que se encuentren próximas a su localización geográfica, beneficiándose con este propósito social. El modelo de intervención PanSoy permite la entrega en comodato de un capital inicial de trabajo (equipamiento y granos de soya) a las microempresas admitidas que tienen la oportunidad de llevar a cabo sus propios emprendimientos en las siguientes líneas de negocio: pastelería, catering y buffet, restaurante y fuente de soda. Estas microempresas deben cumplir con entregar raciones diarias basadas en soya a las personas en estado de necesidad de su comunidad. Cabe mencionar que con este proyecto aporta al logro del Plan a Mediano Plazo de PanSoy.	
Objetivos	
Del proyecto Beneficiar a 30 microempresas con la entrega de materia prima y maquinaria en cesión de uso, en 6 regiones (Lima; San Martín; Junín; Cusco; Ayacucho y Arequipa), entre enero del año 2020 y marzo del año 2021, con US\$ 1.5M en un primer acompañamiento.	
Del producto Al término de 6 meses de acompañamiento, las 30 microempresas logran: <ul style="list-style-type: none">• Un ingreso acumulado de S/.15,000.• Utilidad mínima del 10% sobre las ventas.• Un producto comercial inocuo con un nivel aceptable (75% - 100%.) de las Buenas Prácticas de Manipulación (BPM).• Entregar 60 raciones diarias gratuitas a beneficiados identificados.	

Estrategia del Proyecto

El proyecto se realizará mediante el suministro del equipamiento, capacitación y acompañamiento personalizado de las microempresas seleccionadas, para garantizar su sostenibilidad.

Alcance (productos más importantes)

- 30 microempresas admitidas y entrega de maquinaria en cesión de uso
- 7 módulos de curso gastronómico empresarial
- 6 regiones a intervenir
- 2,000 beneficiados identificados

Exclusiones del alcance (lo que no producirá el proyecto)

- Los costos de constitución, registros sanitarios, licencias, entre otros corren por cuenta de las microempresas.
- La garantía de las maquinarias es por 1 año, todo mantenimiento y/o reparación después del año de la entrega corre por cuenta de las microempresas.

Cronograma resumido de hitos

- Inicio de Proyecto: 02/01/2020
- Inicio de convocatoria: 02/01/2020
- Fin de Admisión (Selección de ME): 20/04/2020
- Fin de Entrega de Maquinaria, Utensilios y Materia Prima: 30/04/2020
- Fin de las Capacitaciones: 02/06/2020
- Fin de 1er Acompañamiento: 08/03/2021
- Fin del Proyecto: 08/03/2021

Presupuesto referencial

- Total: US\$ 1.5 millones

Riesgos de alto nivel

- Retraso en el cronograma del proyecto por incumplimiento o retraso de la entrega de maquinaria/materia prima por parte de los proveedores.
- Ejecución de actividades con exagerada anticipación o demoras debido a estimaciones de trabajo y costes incorrectos.
- Desatención de características principales en los entregables del Proyecto debido a una incompleta definición de responsabilidades y funciones.
- Deserción de ME en el proyecto por deficiencias en el proceso de selección de ME y capacitadores.

Supuestos

- Los gobiernos regionales apoyarán el proyecto.
- Materia prima (granos de soya genéticamente no modificados) disponible.
- Existencia de proveedores nacionales de maquinaria.

Restricciones

- El Proyecto no deberá exceder los 15 meses.
- El Proyecto no contempla la creación y/o formalización de nuevas microempresas.
- El acompañamiento durará como máximo 6 meses para cada microempresa.

Aprobado por

Patrocinador
Presidente de PanSoy

Cliente
Directora Ejecutiva PanSoy

Jefe de Proyecto
Lic. María Montalván Bazán

Fecha: 10/12/2019

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Plan de Gestión de los Interesados

Para garantizar el éxito del proyecto es importante identificar y gestionar a los interesados, para ello se realiza un análisis de su nivel de interés e influencia y se establece un plan de acción para gestionarlos.

6.2.1. Identificación de los Interesados

A continuación, se detalla el proceso de identificación de los interesados del Proyecto, los cuales se agrupan en 2 grandes categorías: internos, que pertenecen o están vinculados de forma directa con la organización PanSoy y externos, que son los que se encuentran fuera de la organización e interactúan con el Proyecto.

Tabla 6.2: Identificación de Interesados

Categoría	Nombres	Detalle	Pertenece a	Área de Interés	Nivel de Interés	Nivel de Influencia
1. Interno	1.1. Patrocinador	--	Organización Proyecto	Social	Alto	Alto
	1.2. The Ricard Foundation	--	Organización Proyecto			
	1.3. Directora Ejecutiva PanSoy	--	Organización Proyecto	Laboral	Alto	Alto
	1.4. Colaboradores PanSoy	1.4.1. Personal Institucional 1.4.2. Equipo de Proyecto	Organización Proyecto	Social	Alto	Bajo
2. Externo	2.1. Microempresas beneficiarias	2.1.1. ME Región Lima	Proyecto			
		2.1.2. ME Región San Martín				
		2.1.3. ME Región Junín				
		2.1.4. ME Región Cusco				
		2.1.5. ME Región Arequipa				
		2.1.6. ME Región Ayacucho				
	2.2. Aliados Institucionales	2.2.1. Municipalidades	Proyecto	Social	Bajo	Bajo
		2.2.2. Gobiernos Regionales				
		2.2.3. Universidades				
	2.3. Instituciones Receptoras de Raciones (IRR)	2.3.1. Instituciones Educativas Locales	Proyecto	Social	Alto	Bajo
	2.4. Proveedores	2.4.1. De Equipamiento	Proyecto	Económico	Alto	Bajo
2.4.2. De Materia Prima						
2.5. Autoridades	2.5.1. Agencia Peruana de Cooperación Internacional (Ministerio de Relaciones Exteriores)	-	Legal	Bajo	Bajo	

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta un análisis de los niveles de interés de cada interesado al inicio del Proyecto con el propósito de tener un mayor entendimiento de ellos y gestionarlos adecuadamente a lo largo del proyecto.

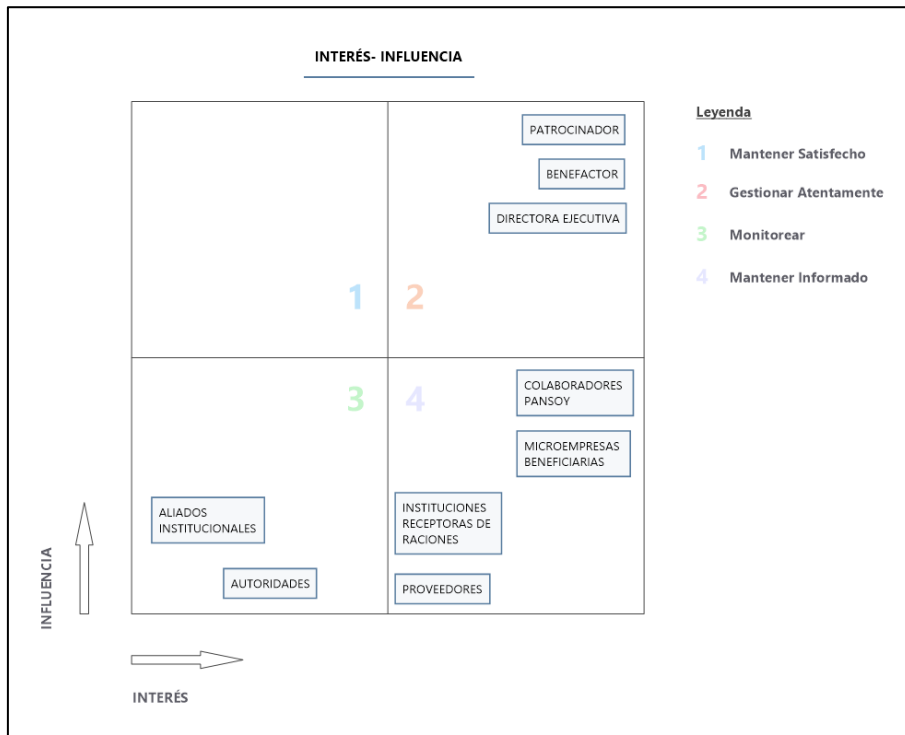
Tabla 6.3: Niveles de interés al inicio del proyecto

Categoría	Interesado	Nivel interés	Motivo
1. Interno	1.1. Patrocinador	Alto	Representante de la Fundación Ricard y que tiene presencia esporádica en el Perú.
	1.2. The Ricard Foundation	Alto	Fundación de origen británico con presencia en el Perú. Fue creada con propósitos filantrópicos. El Proyecto forma parte de un portafolio de proyectos similares por lo que su éxito es fundamental para el éxito del negocio.
	1.3. Directora Ejecutiva PanSoy	Alto	Cabeza organizacional de PanSoy. Constituye el cliente interno, por lo que es el principal interesado del éxito del Proyecto.
	1.4. Colaboradores PanSoy	Alto	Constituyen la fuerza laboral de la organización PanSoy y son responsables de actividades que contribuyen directamente al Proyecto. El éxito personal de cada uno se traduce en el éxito del Proyecto.
2. Externo	2.1. Microempresas beneficiarias	Alto	Son los beneficiarios directos del Proyecto y pasan un filtro para ser seleccionados. Reciben equipamiento y materia prima como beneficio, que servirá como capital de trabajo para mejorar sus ingresos económicos y ser autosostenibles en el tiempo.
	2.2. Aliados Institucionales	Bajo	Principalmente entes de gobierno que emiten autorizaciones y licencias y que ven en los proyectos sociales una oportunidad de marketing hacia su gestión.
	2.3. Instituciones Receptoras de Raciones (IRR)	Alto	Centros educativos en localidades de bajos recursos económicos que obtienen raciones alimenticias gratuitas.
	2.4. Proveedores	Alto	Empresas privadas de suministro que participan de las licitaciones generados por el Proyecto.
	2.5. Autoridades	Bajo	Ente regulador de gobierno. Tienen un bajo interés debido a la carga laboral que tienen y que no obtienen beneficio directo de la ejecución del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia

El reconocimiento de los principales actores en el proyecto de acuerdo con su nivel de interés e influencia deben tener unas acciones adecuadas para gestionarlos a lo largo del proyecto. A continuación, se muestra la matriz de influencia y las estrategias para abordar a cada uno de los interesados identificados:

Figura 6.1: Matriz de influencia - interés de los interesados



Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Plan de acción con los interesados

Se han determinado acciones concretas que se realizarán para direccionar a los interesados clave y gestionarlos adecuadamente de acuerdo con sus expectativas e intereses. El plan de acción para la gestión de interesados se detalla en la siguiente tabla:

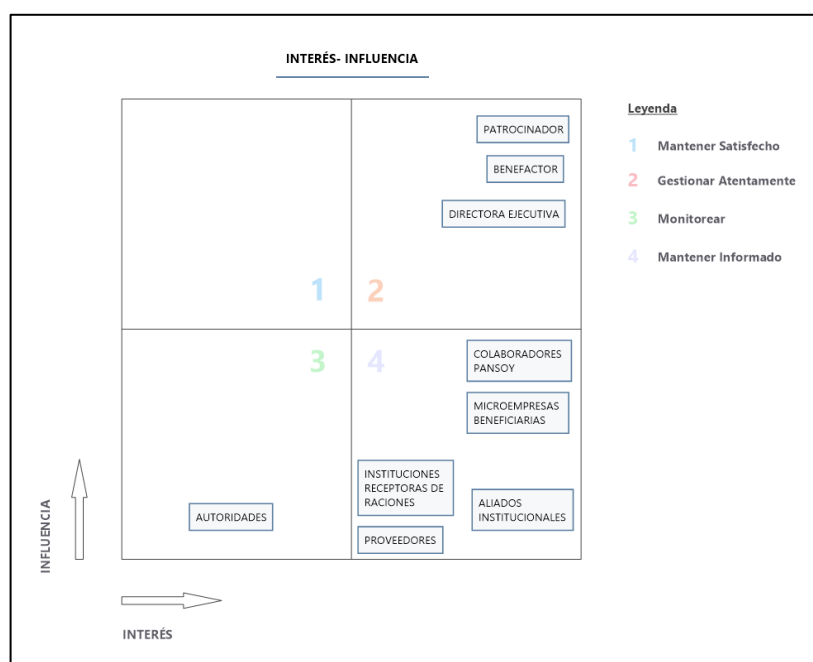
Tabla 6.4: Plan de acción para la gestión de los interesados

ID	Interesado	Propósito	Plan de Acción Sugerido para Gestionarlo	Responsable de Gestionarlo
1.1	Presidente de PanSoy (Patrocinador)	Gestionar atentamente para elevar su nivel de interés	Generación periódica de reportes de avance del proyecto	Jefe de Proyecto
1.2	The Ricard Foundation (Benefactor)	Mantener satisfecho	Generación periódica de reportes de avance del proyecto	Jefe de Proyecto
1.3	Directora Ejecutiva PanSoy (Cliente)	Gestionar atentamente para elevar su nivel de interés	Información detallada del avance de ejecución del proyecto	Jefe de Proyecto
1.4	Colaboradores PanSoy	Monitorear	Retroalimentación en evaluación de desempeño.	Responsable de Área
2.1	Microempresas beneficiarias	Mantener informado	Acompañamiento presencial Reuniones programadas	Jefe Desarrollo Territorial
2.2	Aliados Institucionales	Mantener informado	Publicidad continua sobre el apoyo brindado por el aliado institucional Renovar los convenios.	Jefe Desarrollo Territorial
2.3	Instituciones Receptoras de Raciones (IRR)	Mantener informado	Capacitaciones en Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos y Responsabilidad Social	Jefe Desarrollo Nutricional
2.4	Proveedores	Mantener informado	Cumplimiento en el cronograma de pagos	Jefe de Administración y Logística
2.5	Agencia Peruana de Cooperación Internacional	Monitorear	Reporte semestral de las actividades.	Jefe de Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar el plan de acción anterior, se visualiza el resultado de la matriz de influencia-interés de interesados en la siguiente figura:

Figura 6.2: Matriz de influencia - interés (resultado)



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

7.1 Enfoque

Para la planificación de un proyecto con las características sociales de nuestro entorno con un benefactor extranjero, impulsa a combinar muchas de las políticas institucionales con la cultura, desde que las microempresas (ME) deciden participar en el proyecto, recibir maquinaria, utensilios y soya (materia prima), ser capacitados y recibir un acompañamiento hasta que puedan sostenerse por sí mismas, se debe de prestar mucha atención al enfoque social, debido a que el proyecto beneficia a aquellos que reciben las raciones al igual que a la empresa que lo promueve.

7.1.1 Líneas Generales de Actuación

PanSoy es una institución privada de responsabilidad social sin fines de lucro presente en varias regiones del Perú atendiendo las necesidades de poblaciones vulnerables; para atender estas necesidades se planifican los proyectos para conocer el tiempo, los costos y la interacción entre todas las áreas para satisfacer los requisitos exigidos por el benefactor y los interesados, los cuales son representados en el alcance del proyecto. PanSoy utiliza los recursos contratados para planificar el proyecto y contar con la experiencia de los procesos anteriores (repositorios) o procedimientos establecidos (activos de los procesos de la organización), desde su permanencia en el país. Es importante también tener en consideración las normas regulatorias del gobierno para proyectos sociales y la cultura organizacional (Factores Ambientales).

Con finalidad de tener un mejor entendimiento y enfoque del objeto social de este proyecto, se elabora un esbozo del Marco Lógico que servirá de guía para la posterior definición de los objetivos del proyecto y para la elaboración de los planes de gestión. En dicha herramienta se ha identificado el objetivo de desarrollo (fin) que se pretende abordar con la implementación del proyecto, también el propósito que se espera lograr al concluir el proyecto y los principales productos a producir con presupuesto asignado (componentes), a la vez de identificar los indicadores de resultados, medios de verificación para asegurar la fiabilidad de la información y los supuestos para el logro de los objetivos (ver tabla 7.1).

Tabla 7.1 : Esbozo del Marco lógico del proyecto

Objetivo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Fin Contribuir a la formalización y autonomía de microempresas gastronómicas en sectores económicos en estado de necesidad y fomentar la responsabilidad social con sus comunidades a través de acciones dirigidas a combatir la malnutrición y la promoción de la alimentación saludable.</p>	<p>30 microempresas gastronómicas son admitidas, dotadas de maquinaria, capacitadas y acompañadas en 6 regiones del Perú (Lima, San Martín, Junín, Cusco, Ayacucho y Arequipa).</p>	<p>Listas de asistencia de ME admitidas Contrato de comodato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por realizar emprendimientos en las zonas de intervención. • Microempresarios admitidos tienen interés en ser agentes de cambio en sus comunidades y desarrollar acciones de responsabilidad social. • Los gobiernos regionales apoyarán el proyecto. • Materia prima (granos de soya no GMO) disponible. • Existencia de proveedores nacionales de maquinaria.
<p>Propósito Emprendimientos gastronómicos autosostenibles que logran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar su economía. • Ser agentes de cambio en sus comunidades con acciones de responsabilidad social que combate la malnutrición. 	<p>Al término de los 6 meses de acompañamiento las 30 ME logran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso acumulado de S/.15,000. • Utilidad mínima del 10% sobre las ventas. • Un producto comercial inocuo con un nivel aceptable (75% - 100%.) de las Buenas Prácticas de Manipulación (BPM). • Entregar 60 raciones diarias gratuitas a beneficiados identificados. 	<p>Listas de asistencia Plan de acompañamiento Informe de desempeño de ME</p>	
<p>Componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria • Admisión • Adquisiciones • Entrega de maquinaria • Capacitación • Acompañamiento 			
<p>Actividades Según el cronograma del proyecto</p>	<p>Cumplir con el plazo de 15 meses para la implementación del proyecto con un costo no mayor a US\$ 1.5M.</p>	<p>Informes de avance del proyecto</p>	

Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Objetivos del Proyecto

Se ha definido cinco objetivos para el proyecto, los cuales se han diferenciado en dos tipos: (i) eficiencia (gestión del proyecto) y (ii) relacionados al producto.

7.1.2.1 Objetivo de eficiencia: Están relacionado directamente con el cumplimiento del tiempo y presupuesto:

O1. Beneficiar a 30 microempresas con la entrega de materia prima y maquinaria en cesión de uso, en 6 regiones (5 Lima, 4 San Martín, 6 Junín, 4 Cusco, 5 Ayacucho y 6 Arequipa), entre enero del año 2020 y marzo del año 2021, con US\$ 1.5M en un primer acompañamiento.

7.1.2.2 Objetivos relacionados con el producto: son los objetivos referidos al alcance y calidad.

O2. Al término de los 6 meses de acompañamiento las ME logran un ingreso acumulado de S/ 15,000.

O3. Al término de los 6 meses de acompañamiento las ME logran una utilidad mínima del 10% sobre las ventas.

O4. Al término de los 6 meses de acompañamiento las ME logran un producto comercial inocuo con un nivel aceptable (75% - 100%.) de las buenas prácticas de manipulación (BPM).

O5. Al término del proyecto las 30 ME logran entregar 60 raciones diarias gratuitas a beneficiados identificados.

Adicionalmente a los objetivos establecidos, se considera importante tener en cuenta dos aspectos para el éxito del proyecto como son la satisfacción de partes interesadas y el valor añadido que aporta la implementación del proyecto para la organización y la sociedad.

- **Satisfacción de los Interesados:** Analizar las expectativas del cliente y del patrocinador nos proporciona una idea general para tener en cuenta y relacionar el alcance del proyecto y los objetivos.

El patrocinador espera del proyecto la atención de una parte de las necesidades de las poblaciones vulnerables.

El cliente espera que el producto cumpla con las especificaciones de calidad de sus requisitos.

- **Valor Añadido:** Contribuir a la formalización y autonomía de 30 microempresas gastronómicas en sectores económicos en estado de necesidad y fomentar la responsabilidad social con sus comunidades a través de acciones dirigidas a combatir la malnutrición y la promoción de la alimentación saludable. Otro valor importante que añade el proyecto es el fortalecimiento de las relaciones entre las instituciones locales (gobiernos regionales, municipalidades y universidades), con las ME locales respaldadas por PanSoy.

7.1.3 Factores críticos de éxito

Para garantizar el cumplimiento de los 5 objetivos del proyecto, se han identificado cuatro factores críticos de éxito y acciones a seguir para garantizar su cumplimiento, los cuales están incorporadas en diferentes actividades.

Tabla 7.2: Factores Críticos de Éxito

Objetivos	Factores críticos	Acciones
O1. Beneficiar a 30 microempresas con la entrega de materia prima y maquinaria en cesión de uso, en 6 regiones (Lima, San Martín, Junín, Cusco, Ayacucho y Arequipa).	Entrega puntual de maquinarias y materia prima de parte de los proveedores.	Evaluación de los proveedores y seguimiento al proceso logístico de los mismos.
	Modelo de intervención exitoso PanSoy (adquisición y entrega de maquinaria y materia prima).	Cumplimiento del modelo de intervención.
O2. Al término de los 6 meses de acompañamiento las ME logran un ingreso acumulado de S/ 15,000.	Cumplimiento de las capacitaciones y del acompañamiento.	Monitoreo del desempeño de las ventas mensuales (criterio de aprobación: ingreso acumulado S/ 15,000). Promover la participación en ferias gastronómicas.
O3. Al término de los 6 meses de acompañamiento las ME logran un producto comercial inocuo con un nivel aceptable (75% - 100%) de las buenas prácticas de manipulación (BPM).		Monitoreo del cumplimiento de las Buenas prácticas de manipulación (criterio de aprobación: Nivel aceptable de 75% - 100%).
O4. Al término de los 6 meses de acompañamiento las ME logran como utilidad el 10% sobre sus ventas		Monitoreo del desempeño de la utilidad sobre las ventas (criterio de aprobación: utilidad de 10%)
O5. Al término del proyecto las 30 ME logran entregar 60 raciones diarias gratuitas a beneficiados identificados.		Alianzas con Instituciones Receptoras de Raciones (IRR)
	Firma de convenios con instituciones locales como escuelas, comedores populares, etc.	

Fuente: Elaboración propia

7.1.4 Ciclo de vida

El proyecto tiene cuatro etapas: Preparación, Ejecución, Seguimiento-Control y Cierre.

Figura 7.1: Ciclo de Vida del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

Se describe las etapas e hitos identificado:

7.1.4.1 Etapa de Preparación

En esta etapa se consideran los trabajos de planificación y gestión del proyecto, se van afinando los planes de dirección, evaluaciones a aplicar, formatos para el control y monitoreo, fichas de control de calidad y todo aquel formato que permita orientar al equipo hacia el cumplimiento de los requisitos de los interesados y los objetivos del proyecto.

7.1.4.2 Etapa de Ejecución

En la etapa de ejecución del proyecto se materializan los planes de la etapa de preparación orientado a alcanzar los objetivos del proyecto y del producto.

- a) **Inicio de convocatoria:** Mediante convocatorias abiertas se recibe a asociaciones o grupos conformados para dirigir microempresas que presenten un perfil emprendedor, solidario y con apertura a consolidar sus negocios y los productos que en este se ofrezcan. Como parte de la convocatoria los postulantes participan de una sesión informativa y luego visitan una microempresa exitosa de PanSoy con la finalidad de conocer la maquinaria y el modelo de negocio.
- b) **Selección de microempresas:** Las asociaciones deben cumplir con ciertos requisitos, como tener el compromiso de constituirse como una microempresa socialmente responsable que contribuya a combatir la malnutrición; disponer de un local apto para instalar la maquinaria procesadora de alimentos y cumplir con las buenas prácticas de manipulación, estar legalmente reconocidas, contar con

carnet de sanidad vigente, asistir a una sesión demostrativa y completar la carpeta de postulación antes de sustentar sus planes ante el Comité de Evaluación y Selección. Así mismo, comparten su compromiso con su comunidad presentando a sus aliados y beneficiados.

- c) **Entrega de maquinaria y materia prima:** Cada microempresa admitida recibe en cesión de uso bajo un contrato de comodato una planta procesadora de alimentos con capacidad semi-industrial, diseñada para lograr un máximo volumen de producción con la menor inversión de tiempo y 400 kilos de frijol de soya por única vez.
- d) **Capacitaciones:** Las microempresas admitidas reciben el Curso Gastronómico Empresarial que contiene siete módulos. La capacitación tiene como finalidad que cada equipo desarrolle y/o fortalezca sus habilidades y conocimientos en: buenas prácticas de manipulación (BPM), gestión empresarial, producción, competencias emprendedoras, monitoreo y responsabilidad social, con esto logra consolidar el compromiso con su comunidad y aplica las técnicas adecuadas para elaborar productos rentables y de calidad. Los capacitadores de cada módulo elaboran un informe con el diagnóstico de las capacitaciones.
- e) **Primer acompañamiento:** Al concluir las capacitaciones se da inicio al acompañamiento que está a cargo de los coordinadores territoriales. Esta etapa inicia con la presentación de las ME a las instituciones receptoras. La finalidad de esta etapa es brindar asesoría y continuidad a lo aprendido en los módulos de capacitación inicial. Adicionalmente, se realiza un recojo de información mensual del desempeño de la microempresa.

7.1.4.3 Etapa de cierre

Al cierre del proyecto se evalúa el desempeño de las microempresas en los últimos seis meses, para ello se debe llegar a cumplir una meta de ventas, utilidad, entrega de raciones y calidad de producto³. Las microempresas que logran estos objetivos pasan a otro proyecto donde se les reforzará otros temas para asegurar su autosostenibilidad comercial.

³ Las metas de cada indicador se encuentran descritas en el alcance del producto.

7.2 Plan de Gestión del Alcance

Se desarrolla a fin de entender de manera organizada y comunicativa el cumplimiento de los requisitos de los interesados y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

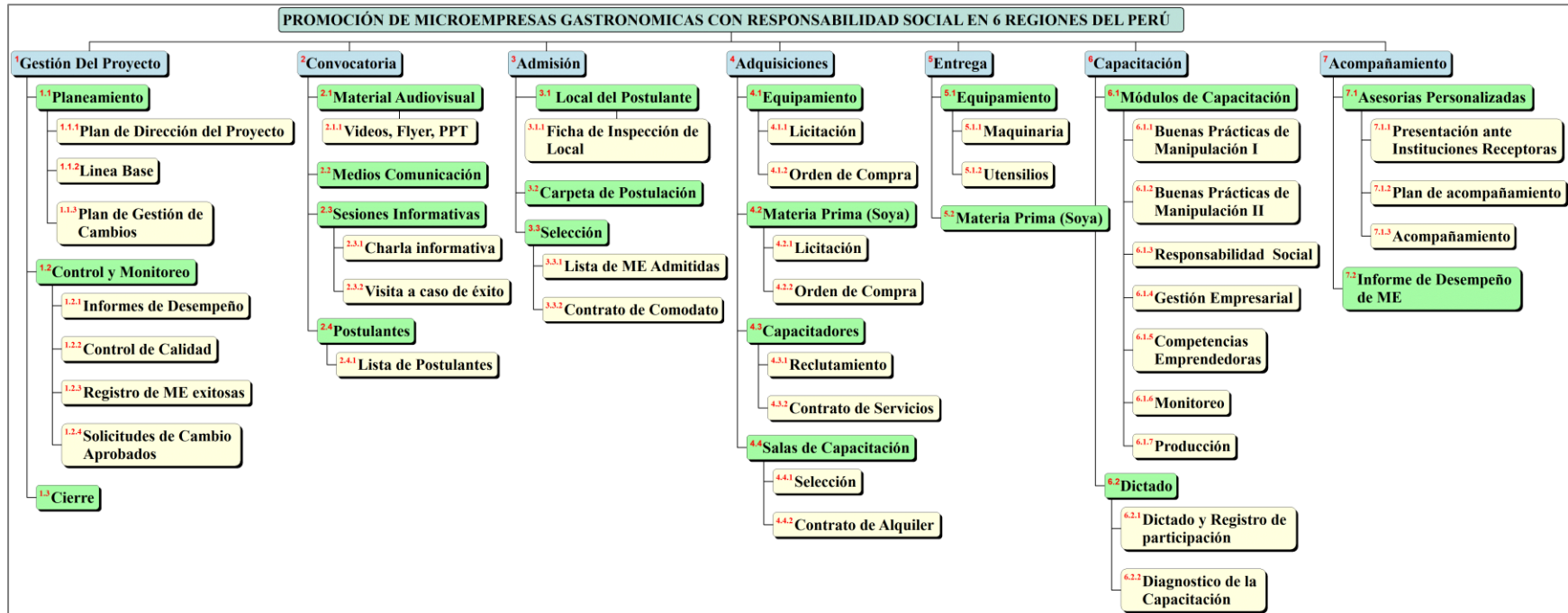
7.2.1 Alcance del Proyecto

Contempla todos los trabajos necesarios para la formación y consolidación de 30 microempresas gastronómicas autosostenibles y responsables socialmente, desde la convocatoria de selección hasta la evaluación de los resultados conseguidos por cada una de ellas después de 6 meses de acompañamiento. Se circunscribe territorialmente a 6 regiones del Perú (Lima, San Martín, Junín, Cusco, Ayacucho y Arequipa).

7.2.1.1 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

Crear la EDT tiene como finalidad comunicar el trabajo a desarrollar y además obtener los paquetes de trabajo. La descomposición de éstos en componentes más pequeños nos proporciona las actividades necesarias para completar el alcance.

Figura 7.2: Estructura de Desglose de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

7.2.1.2 Descripción de paquetes de trabajo

Se presenta la descripción del último nivel de la EDT.

Tabla 7.3: Descripción de paquetes de trabajo

Fase	Paquete de trabajo	Descripción
Convocatoria	2.2.1 Videos, flyer, ppt.	Presentaciones, audios, videos y otro tipo de material didáctico elaborado por el área de Comunicaciones con el propósito de difundir este material a través de diversos medios de comunicación.
	2.3 Medios de comunicación	La lista de medios de comunicación la elabora el área de Comunicaciones y consiste en los diversos medios por los cuales será difundido el material audiovisual elaborado por la misma área. Por lo general se consideran los siguientes medios de comunicación: <i>spots</i> radiales, prensa escrita y medios digitales (redes sociales, <i>email</i> , etc.).
	2.4.1 Charla informativa	Dictadas por los coordinadores territoriales en cada una de las regiones pertenecientes al Proyecto. A través de estas sesiones PanSoy logra el acercamiento a las microempresas locales y difunde los beneficios del Proyecto con la finalidad de incrementar el número de participantes.
	2.4.2 Visita a caso de éxito	Los interesados en postular a PanSoy visitan a una microempresa exitosa quien les cuenta de primera mano los aprendizajes y logros que han conseguido con PanSoy.
	2.5 Lista de Postulantes	Relación de interesados en postular al proyecto.
Admisión	3.1.1 Ficha de inspección de local	Constituye la verificación del requisito de propiedad (predio) obligatorio para que las microempresas puedan participar en el Proyecto, se realiza cada región.
	3.2 Carpeta de postulación	Se realiza con el objetivo de definir los requisitos y competencias necesarias para aprobar el proceso de selección. La Carpeta debe contener la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de postulación • Información de los postulantes • Plan de negocio. • Identificación de IRR para entrega de raciones. • Información de Aliado. • Ficha de Inspección Local de producción.
	3.3.1 Lista de ME admitidas	Se organiza la sustentación, evaluación y comunicación de resultados a los postulantes.
	3.3.2 Contrato de comodato	Es el documento generado al entregar en condición de sesión de uso el equipamiento a cada una de las microempresas seleccionadas. Es suscrito por los representantes de PanSoy y representantes de la microempresa beneficiaria, además de alguna entidad colaborativa (aliado). La duración inicial es de 1 año y es prorrogable automáticamente de no existir motivo de anulación.

Fase	Paquete de trabajo	Descripción
Adquisiciones	4.1.1 Licitación (equipamiento)	Tiene por objetivo la solicitud, recepción, evaluación y selección de propuestas para las adquisiciones de equipamiento que luego será entregado en cesión de uso. Se consideran como mínimo 3 propuestas antes de la selección y sólo se realiza una vez durante el Proyecto.
	4.1.2 Orden de compra (equipamiento)	Documento generado y suscrito hacia el proveedor ganador del proceso de licitación.
	4.2.1 Licitación (materia prima)	Tiene por objetivo la solicitud, recepción, evaluación y selección de propuestas para las adquisiciones de materia prima (soya no GMO). Se consideran como mínimo 3 propuestas antes de la selección y sólo se realiza una vez durante todo el Proyecto.
	4.2.2 Orden de compra (materia prima)	Documento generado y suscrito hacia el proveedor ganador del proceso de licitación.
	4.3.1 Reclutamiento de capacitadores	Proceso de convocatoria, evaluación y selección de profesionales que realizarán la ejecución del Curso Gastronómico Empresarial.
	4.3.2 Contrato de servicios (capacitadores)	Emisión de órdenes de compra (OC) a partir de la selección de facilitadores realizada previamente.
	4.4.1 Selección (Sala de capacitación)	Búsqueda, evaluación y selección de salas de capacitación para la ejecución de las actividades a realizar en las localidades de cada una de las regiones (capacitaciones, sesiones informativas, reuniones, comités, etc.).
	4.4.2 Contrato de alquiler (Sala de capacitación)	Emisión de las órdenes de compra (OC) a partir de la selección de locales realizada previamente.
Entrega	5.1.1 Maquinaria	Equipos industriales de fabricación nacional que permiten incrementar la capacidad operativa de las microempresas beneficiarias. Estos son: cocina industrial, licuadoras semiindustriales, hornos pasteleros, congeladoras.
	5.1.2 Utensilios	Accesorios complementarios para el desarrollo de las actividades de la microempresa beneficiaria. Estos pueden ser: bandejas para hornear, mesa de trabajo, estabilizador, ollas, balanzas, jarras, etc.
	5.2 Materia prima (soya)	Granos de soya genéticamente no modificados (no GMO) que son suministrados mediante asignación directa a proveedores conocidos. La entrega de soya hacia cada microempresa beneficiaria es de 400 kg y se realiza por única vez juntamente con la entrega de la maquinaria y utensilios.
Capacitación	6.1.1 Módulo de buenas prácticas de manipulación I	Primer módulo del Curso Gastronómico Empresarial cuyo objetivo es brindar conocimientos y preparación a las microempresas para que puedan estar en capacidad de utilizar adecuadamente las máquinas y equipos de la Planta, evitando así averías ocasionadas por el mal uso

Fase	Paquete de trabajo	Descripción
	6.1.2 Módulo de buenas prácticas de manipulación II	Segundo módulo del Curso Gastronómico Empresarial cuyo objetivo es fortalecer los conocimientos de las microempresas para que puedan estar en capacidad de ofrecer productos de calidad, mediante la aplicación de las Buenas Prácticas de Manipulación durante las etapas de producción en Planta.
	6.1.3 Módulo de responsabilidad social	Tercer módulo del Curso Gastronómico Empresarial cuyo objetivo es concientizar a las microempresas sobre el compromiso de responsabilidad social, para que cumplan con la entrega de raciones diarias y promuevan hábitos saludables. En este curso se les brinda las recetas elaboradas por PanSoy para la preparación de raciones saludables.
	6.1.4 Módulo de gestión empresarial	Cuarto módulo del Curso Gastronómico Empresarial cuyo objetivo es brindar conocimientos básicos de Gestión a las microempresas para que puedan estar en capacidad de elaborar un plan de negocio, costear sus productos y generar estrategias comerciales e ingresos sostenibles en el tiempo.
	6.1.5 Módulo de competencias emprendedoras	Quinto módulo del Curso Gastronómico Empresarial cuyo objetivo es identificar y fortalecer las competencias emprendedoras de las microempresas, para que sean aplicadas en su desarrollo como empresarios.
	6.1.6 Módulo de monitoreo	Sexto módulo del Curso Gastronómico Empresarial cuyo objetivo es que las microempresas conozcan y apliquen las herramientas de monitoreo y analicen la información obtenida para la toma de decisiones en el desarrollo de sus microempresas.
	6.1.7 Módulo de producción	Séptimo módulo del Curso Gastronómico Empresarial cuyo objetivo es desarrollar las capacidades técnico-productivas de las microempresas, con el fin de garantizar una oferta de productos de calidad y rentabilidad en cada una de las cuatro líneas de negocio: pastelería, fuente de soda, <i>catering</i> y restaurante.
	6.2.1 Dictado y registro de participación	El capacitador realiza el dictado de los cursos de acuerdo con lo definido en cada módulo y registra la asistencia de las microempresas.
	6.2.2 Diagnóstico de la capacitación	Reporte que contiene las recomendaciones de los capacitadores para cada microempresa. Sirve como base de información para la elaboración del Plan de Acompañamiento.
Acompañamiento	7.1.1 Presentación ante instituciones receptoras	Reuniones con las autoridades de las instituciones receptoras (Directores de colegios) y padres de familia.
	7.1.2 Plan de acompañamiento	Se elabora a partir de las recomendaciones brindadas por los facilitadores en el informe de diagnóstico de la capacitación. El propósito de este plan es asegurar que las microempresas puedan alcanzar sus objetivos que son: ventas, utilidad, entrega de raciones y calidad del producto.
	7.1.3 Acompañamiento	Son las visitas realizadas para brindar asesorías personalizadas y seguimiento a cada microempresa.
	7.2 Informe de desempeño de ME	Contiene análisis de información cualitativa y cuantitativa acerca del desempeño de cada microempresa.

Fuente: Elaboración Propia

7.2.1.3 Alcance Excluido

- Se excluye del proyecto el segundo acompañamiento después de los 6 meses en la cual las microempresas pasarán a un asesoramiento especializado.
- La garantía de las maquinarias es por 1 año, todo mantenimiento y/o reparación después del año de la entrega es responsabilidad de las microempresas.
- Los costos asociados a la constitución, registros sanitarios, licencias y otros son responsabilidades de las microempresas.

7.2.2 Definición del Producto

Los principales entregables del proyecto son los siguientes:

- Relación de maquinaria y utensilios a entregar a la microempresa
 - Cocina
 - Licuadora semiindustrial
 - Horno pastelero
 - Congeladora
 - Mesa de trabajo
 - Estabilizador eléctrico
 - Utensilios
- Materia prima
 - 400 kg de granos de soya
- Relación de módulos del Curso Gastronómico Empresarial
 - Buenas prácticas de manipulación I
 - Buenas prácticas de manipulación II
 - Responsabilidad Social
 - Gestión Empresarial
 - Competencias Emprendedoras
 - Monitoreo
 - Producción
- Primer Acompañamiento
 - Asesoría personalizada para cada microempresa durante 6 meses.

Se realiza el análisis de los requisitos de los principales interesados, la matriz de trazabilidad ayuda a relacionar los entregables del proyecto con estos requisitos.

Tabla 7.4: Matriz de trazabilidad de requisitos

Parte interesada	Requisitos principales	Justificación	Entregable de la EDT
(1.1) Patrocinador	No exceder del monto aprobado	El presupuesto otorgado por el benefactor es limitado	1.1.2. Línea base del presupuesto
	Se promueven emprendimientos gastronómicos en el Perú	PanSoy se constituye como asociación privada sin fines de lucro para contribuir a combatir la malnutrición imperante en las poblaciones vulnerables del Perú, para lograrlo promueve la formación de microempresas gastronómicas socialmente responsables.	3.3.1 Lista de ME admitidas
(1.2) <i>The Ricard Foundation</i>	No exceder del monto aprobado	El presupuesto otorgado por el benefactor es limitado	1.1.2 Línea Base del presupuesto
	Promover el desarrollo social en el Perú	PanSoy contribuye en encarar el gran problema de la malnutrición, desde la inserción en el mercado de alimentos saludables, nutritivos, de excelente sabor y bajo costo, producidos por grupos en su mayoría de mujeres que se constituyen en empresarias y generan a la par ingresos y empleo, mejorando sus condiciones de vida y las de su entorno.	2.4.1 Lista de postulante
(1.3) Directora Ejecutiva PanSoy	Las 30 microempresas admitidas en 6 regiones cumplen con el perfil PanSoy	PanSoy como política ha definido perfiles para participantes del proyecto	2.4.1 Lista de postulante
	Diseño e implementación de curso inicial de capacitación con 7 módulos	Fortalecer habilidades y conocimientos en temas relacionados a la gastronomía, gestión empresarial y responsabilidad social.	6.1. Módulos de Capacitación
	Acompañamiento semanal a las microempresas admitidas	El seguimiento debe de ser constante en el proyecto.	7.1.2 Plan de Acompañamiento
	Las microempresas logran los siguientes indicadores: - Ingresos acumulados de S/ 15,000 en 6 meses de acompañamiento. - Entregan 60 raciones diarias gratuitas a beneficiados identificados. - Utilidad: 10% sobre las ventas	PanSoy como política ha definido estas características de las microempresas.	7.2 Informe de Desempeño de la microempresa

Parte interesada	Requisitos principales	Justificación	Entregable de la EDT
(1.4) Colaboradores PanSoy	Reconocimiento nacional de la organización.	Fortalecer la imagen de PanSoy.	0. Promoción de Microempresas Gastronómicas
(2.1) Microempresas beneficiarias	Entrega de planos de distribución (Figura 7.9), maquinaria, utensilios y materia prima en buen estado y en el plazo acordado. Se debe de considerar las especificaciones descritas en el manual de fichas técnicas. (Anexo 8)	PanSoy considera en su modelo de intervención la entrega de maquinaria y materia prima en condiciones óptimas para el desarrollo del proyecto.	5. Entrega
	Recibir la capacitación inicial (7 módulos) y cumplir con el contenido.	Fortalecer habilidades y conocimientos en temas relacionados a la gastronomía, gestión empresarial y responsabilidad social.	6.1 Módulos de Capacitación
	Recibir visitas semanales de acompañamiento y asesoría.	El seguimiento debe de ser constante en el proyecto.	7.1.2 Plan de Acompañamiento
(2.2) Aliados institucionales	Promoción de emprendimientos locales.	Mejorar la calidad de vida de poblaciones en estado de necesidad mediante el desarrollo de sus capacidades y la generación de sus propios ingresos.	3.3.1 Lista de ME admitidas
(2.3) Instituciones Receptoras de Raciones (IRR)	Entrega de raciones diarias en el horario comprometido.	La mayoría de los beneficiarios son estudiantes y tienen horarios determinados para recibir las raciones.	6. Capacitación 7.1.1 Presentación ante instituciones receptoras
	Que se cumplan las buenas prácticas de manipulación para la producción y entrega de las raciones.	La salud de los beneficiarios es importante.	6. Capacitación
	Que las raciones cumplan con el valor nutricional diario según lo comprometido.	La salud de los beneficiarios es importante.	6. Capacitación
(2.4) Proveedores	Información oportuna y detallada para la atención de requerimientos de compra u ordenes de servicio.	Lograr atender los requerimientos del cliente.	4. Adquisiciones
	Cumplimiento de pago en la fecha acordada.	En contraparte por la venta de maquinaria, utensilios, materia prima o servicios.	4. Adquisiciones
(2.5) Agencia Peruana de Cooperación Internacional	Cumplir con el objeto social del proyecto.	Mejorar la calidad de vida de poblaciones en estado de necesidad mediante el desarrollo de sus capacidades y la generación de sus propios ingresos.	0. Promoción de Microempresas Gastronómicas

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3 Diccionario de la EDT

En la siguiente table se presenta el diccionario de la EDT para dos paquetes de trabajo.

Tabla 7.5: Diccionario de la EDT

Nombre del Proyecto: Promoción de microempresas gastronómicas con responsabilidad social en 6 regiones del Perú	
Paquete de Trabajo: 3.3.1.	
Nombre del paquete de trabajo: Lista de ME Admitidas	
Descripción: El jefe de Desarrollo Territorial organiza la sustentación de las ME ante el Comité de Evaluación y Selección, conformado por especialistas de PanSoy en temas de desarrollo empresarial, social y alimentación saludable: Directora Ejecutiva, Jefe de Desarrollo Territorial, Jefe de Desarrollo nutricional y Jefe de Desarrollo Comercial. La evaluación de cada postulante es de 3 horas aproximadamente y la comunicación de los resultados se realiza al completar el proceso de sustentación.	
Responsable: Jefe de Desarrollo Territorial	Área: Desarrollo Territorial
Fecha de asignación: 3/03/2020	Fecha de Vencimiento: 16/04/2020
Costo estimado: US\$ 14,000	Riesgos: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación tardía de apertura de la convocatoria. • Poco o nulo interés de las ME por participar del proyecto.
Entregables: Lista ME Admitidas	Recursos asignados: <ul style="list-style-type: none"> • Local de sustentación • Comité de Evaluación
Paquete de Trabajo: 7.1.2	
Nombre del Paquete de Trabajo: Plan de Acompañamiento	
Descripción: El Coordinador Territorial recibe de parte del Jefe de Capacitación los Informes de Diagnóstico de las microempresas donde contienen recomendaciones para el acompañamiento a lo largo de los 6 meses.	
Responsable: Coordinador Territorial	Área: Desarrollo Territorial
Fecha de asignación: 03/06/2020	Fecha de vencimiento: 11/06/2020
Costo estimado: US\$ 8,000	Riesgos: <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente plan de acompañamiento
Entregables: Plan de Acompañamiento.	Recursos asignados: <ul style="list-style-type: none"> • 12 coordinadores territoriales.

Fuente: Elaboración propia

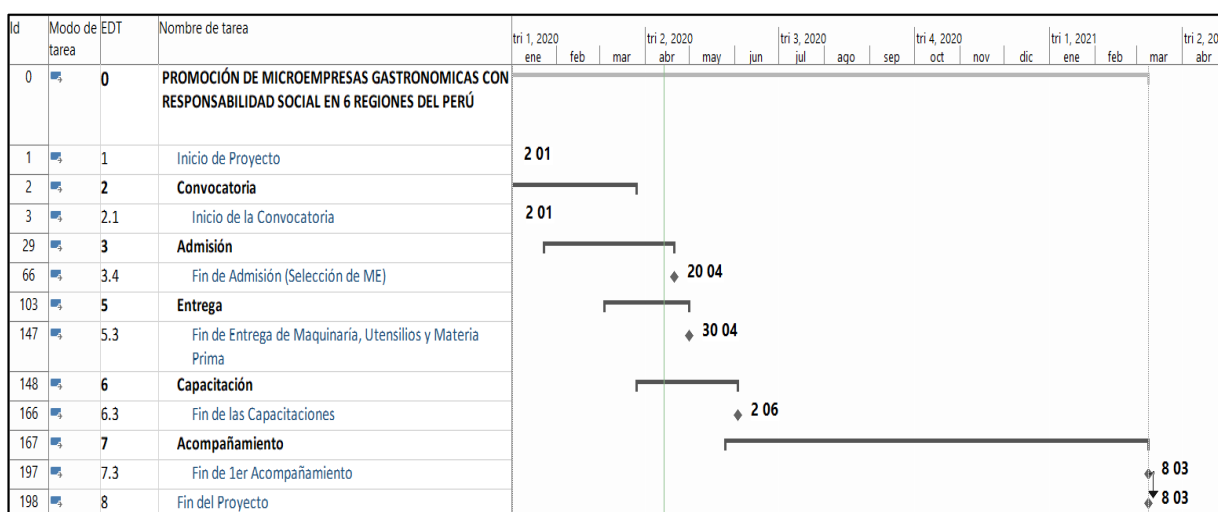
7.3 Plan de Gestión del Cronograma

Según la *Guía de PMBOK®* con la elaboración Plan de Gestión del Cronograma se logra determinar qué actividades se necesitan realizar para el proyecto, la forma de secuenciar las mismas y su duración. Al tener estos elementos mapeados ayuda a tomar mejores decisiones respecto al tiempo, ya que se tendrá capacidad para analizar con una precisión más certera la fecha de finalización requerida para un proyecto y analizar las alternativas para cumplir el plazo establecido por el cliente. En este acápite se detalla el Plan de Hitos, identificación de actividades principales del proyecto, línea base del cronograma y el camino del proyecto.

7.3.1. Plan de Hitos

Los hitos son puntos o eventos importantes dentro del proyecto y se caracterizan por tener una duración nula. Para el Proyecto se han definido 5 hitos importantes: inicio de la convocatoria; fin de admisión, fin entrega, fin capacitación y fin de 1er acompañamiento (ver figura 7.3)

Figura 7.3: Hitos del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que los hitos y las etapas del proyecto estan ampliamente explicados en el ciclo de vida del proyecto (ítem 7.1.4).

7.3.2. Lista de actividades

Se han determinado paquetes de trabajo, actividades e hitos que formarán parte del cronograma, el cumplimiento de estas actividades asegura que los paquetes de trabajo sean realizados y se complete cada fase del proyecto. En la siguiente tabla se observan las 40 actividades más importantes del proyecto.

Tabla 7.6: Principales actividades del Proyecto

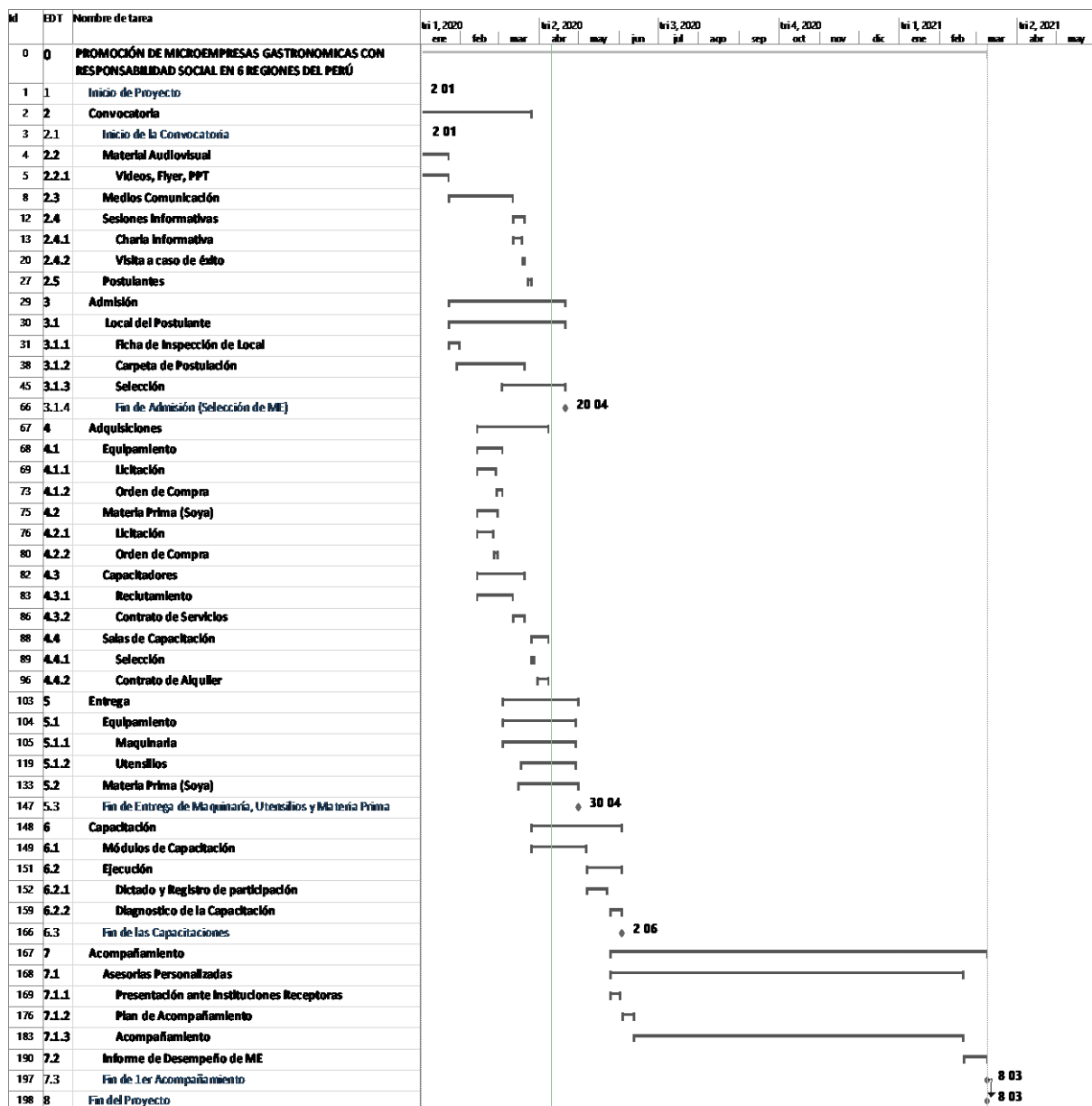
Cod.	Actividad	Responsable
2.5.1	Elaborar la Lista de Postulantes a Nivel Nacional	Directora Ejecutiva
3.1.3.2.1	Elaboración y Firma de Contratos San Martín	Directora Ejecutiva
3.1.3.2.2	Elaboración y Firma de Contratos Junín	Directora Ejecutiva
3.1.3.2.3	Elaboración y Firma de Contratos Cuzco	Directora Ejecutiva
3.1.3.2.4	Elaboración y Firma de Contratos Ayacucho	Directora Ejecutiva
3.1.3.2.5	Elaboración y Firma de Contratos Arequipa	Directora Ejecutiva
3.1.3.2.6	Elaboración y Firma de Contratos Lima	Directora Ejecutiva
5.1.1.1	Recepción de maquinaria en almacenes de PanSoy	Directora Ejecutiva
5.1.1.3	Instalar y Probar la maquinaria en San Martín	Supervisión Técnica
5.1.1.5	Instalar y Probar la maquinaria en Junín	Supervisión Técnica
5.1.1.7	Instalar y Probar la maquinaria en Cuzco	Supervisión Técnica
5.1.1.9	Instalar y Probar la maquinaria en Ayacucho	Supervisión Técnica
5.1.1.11	Instalar y Probar la maquinaria en Arequipa	Supervisión Técnica
5.1.1.13	Instalar y Probar la maquinaria en Lima	Supervisión Técnica
5.2.1	Recepción de Soya en almacenes de PanSoy	Directora Ejecutiva
5.2.3	Entregar la Soya en San Martín	Jefe Desarrollo Territorial
5.2.5	Entregar la Soya en Junín	Jefe Desarrollo Territorial
5.2.7	Entregar la Soya en Cuzco	Jefe Desarrollo Territorial
5.2.9	Entregar la Soya en Ayacucho	Jefe Desarrollo Territorial
5.2.11	Entregar la Soya en Arequipa	Jefe Desarrollo Territorial
5.2.13	Entregar la Soya en Lima	Jefe Desarrollo Territorial
6.1.1	Elaboración de Módulos de Capacitación	Jefe Desarrollo Territorial
6.2.1.1	Dictado de Capacitación en San Martín	Jefe de Capacitación
6.2.1.2	Dictado de Capacitación en Junín	Jefe de Capacitación
6.2.1.3	Dictado de Capacitación en Cuzco	Jefe de Capacitación
6.2.1.4	Dictado de Capacitación en Ayacucho	Jefe de Capacitación
6.2.1.5	Dictado de Capacitación en Arequipa	Jefe de Capacitación
6.2.1.6	Dictado de Capacitación en Lima	Jefe de Capacitación
7.1.3.1	Realizar visitas a las ME en San Martín	Jefe de Desarrollo Comercial
7.1.3.2	Realizar visitas a las ME en Junín	Jefe de Desarrollo Comercial
7.1.3.3	Realizar visitas a las ME en Cuzco	Jefe de Desarrollo Comercial
7.1.3.4	Realizar visitas a las ME en Ayacucho	Jefe de Desarrollo Comercial
7.1.3.5	Realizar visitas a las ME en Arequipa	Jefe de Desarrollo Comercial
7.1.3.6	Realizar visitas a las ME en la región Lima	Jefe de Desarrollo Comercial
7.2.1	Elaboración de Inf. de Desempeño por ME en San Martín	Jefe de Desarrollo Comercial
7.2.2	Elaboración de Inf. de Desempeño por ME en Junín	Jefe de Desarrollo Comercial
7.2.3	Elaboración de Inf. de Desempeño por ME en Cuzco	Jefe de Desarrollo Comercial
7.2.4	Elaboración de Inf. de Desempeño por ME en Ayacucho	Jefe de Desarrollo Comercial
7.2.5	Elaboración de Inf. de Desempeño por ME en Arequipa	Jefe de Desarrollo Comercial
7.2.6	Elaboración de Inf. de Desempeño por ME en Lima	Jefe de Desarrollo Comercial

Fuente: Elaboración Propia

7.3.3. Cronograma

Para elaborar el Cronograma se analizan las secuencias de todas las actividades identificadas y las duraciones ya que esta herramienta será clave para ejecución, el monitoreo y control del Proyecto. La duración total del Proyecto es de 14 meses, en la figura 7.4, se muestra el Cronograma (el detalle se encuentra en el Anexo 1):

Figura 7.4: Cronograma del proyecto

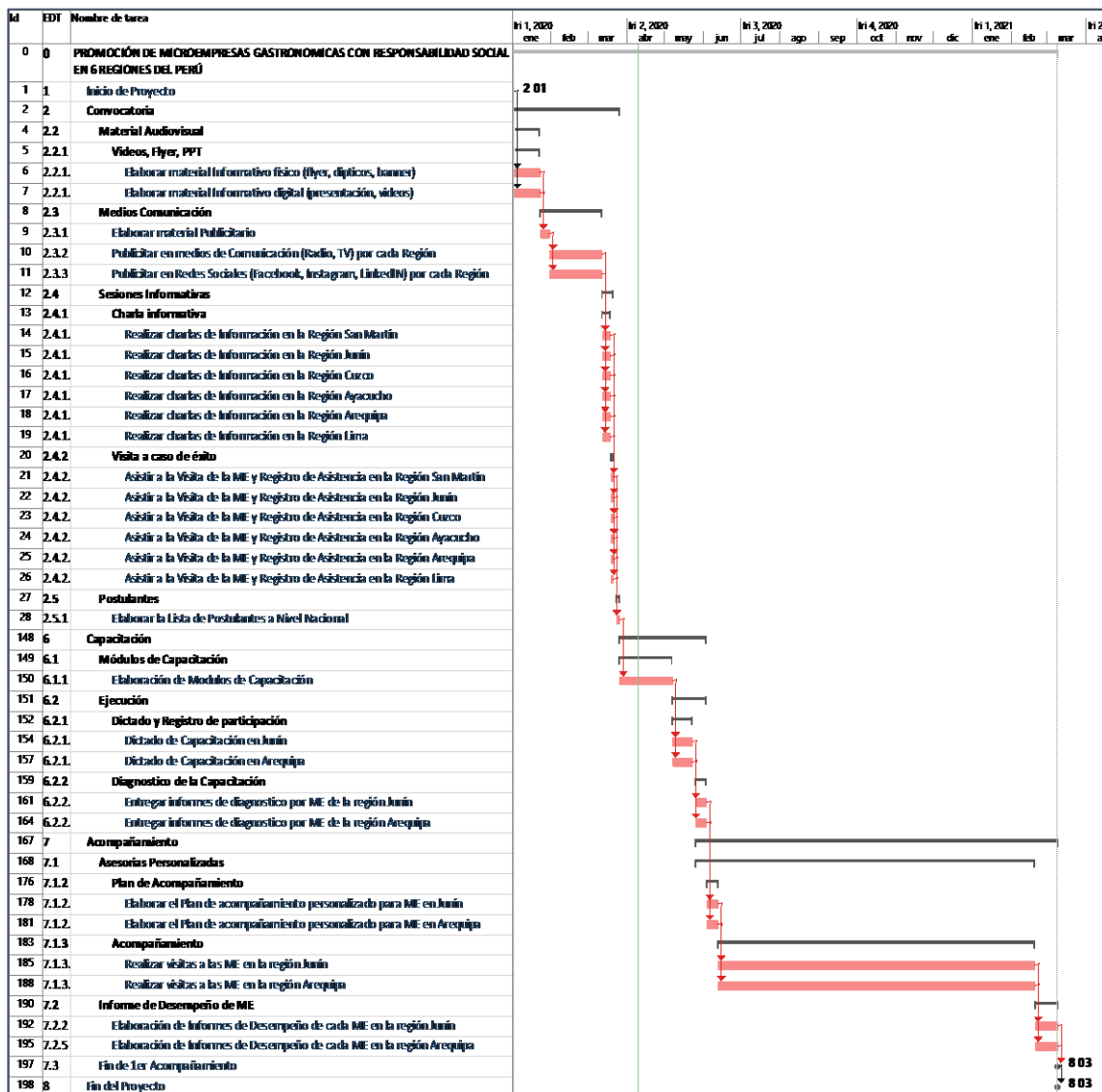


Fuente: Elaboración Propia

7.3.4. Camino Crítico

El camino crítico detalla las actividades sin holgura de tiempo y por ende deben tener un seguimiento exhaustivo en su ejecución y evitar retrasos del proyecto.

Figura 7.5: Camino Crítico



Fuente: Elaboración Propia

Los componentes Material Audiovisual, Medios de Comunicación, Sesiones Informativas y Postulantes forman parte de la ruta crítica dentro de la fase de Convocatoria; en la fase de Capacitación se debe de tener estricto control en los componentes de Módulos de Capacitación y Ejecución; finalmente en la fase de Acompañamiento los componentes Asesorías personalizadas e Informe de desempeño de ME fueron identificadas dentro de la ruta crítica.

7.4 Plan de Gestión de Costos

La *Guía del PMBOK®* menciona que con la Planificación de la Gestión de Costos se define como se ha de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. En este acápite se detalla el Plan de Gestión de Costos el cual proporciona la guía y dirección sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto.

Con el fin de preparar un presupuesto detallado se realiza la suma de las estimaciones de los costos de las actividades del cronograma, de los paquetes de trabajo y demás componentes de la EDT, el cual es necesario aprobar antes de autorizar la realización de los trabajos.

7.4.1. Presupuesto del proyecto

Para determinar el presupuesto del Proyecto, sumaremos los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo, con el propósito de establecer una línea base de costos autorizada. La línea base incluye los presupuestos autorizados y reservas para contingencias, pero excluye las reservas de gestión.

Así mismo, para planificar el presupuesto del Proyecto se parte de los resultados de los procesos de planificación anteriores. Teniendo como base la EDT y las tareas definidas en el cronograma línea base, el cual requiere determinados recursos (HH, materiales y equipos), se procede a estimar inicialmente los costos asociados a la Gestión del Proyecto. Nótese que el cálculo se realiza en función de las HH que tanto el equipo de gestión como el equipo de trabajo le dedican a la planificación, control y monitoreo y cierre del Proyecto (Ver Anexo 2: Estimación de los costos directos asociados a la Gestión del Proyecto).

La cantidad de HH se determina tomando como referencia otros proyectos de similar envergadura (alcance y montos parecidos).

De forma similar se procede a detallar el presupuesto para la parte de ejecución del Proyecto. El equipamiento (maquinarias y utensilios) y materia prima (soya) serán adquiridos a través del proceso de licitación privada, que se explica con detalle en la Gestión de Adquisiciones. Respecto a la contratación de servicios, el caso más sobresaliente es la contratación del servicio de capacitadores para 5 de los 7 módulos que se dictarán en la etapa de Capacitación (ver Anexo 3: Presupuesto final detallado del Proyecto).

Tabla 7.7: Presupuesto del Proyecto

Cod.	Descripción	Costo US\$
1	Gestión Del Proyecto	41,163.75
1.1.1	Plan de Dirección del Proyecto	11,212.08
1.1.2	Línea Base	6,955.83
1.2	Control y Monitoreo	22,995.83
2	Convocatoria	73,318.23
2.1.2	Videos, Flyer, PPT	2,501.56
2.2	Medios Comunicación	24,300.00
2.3.1	Charla informativa	33,646.67
2.3.2	Visita a caso de éxito	12,617.50
2.4	Postulantes	252.50
3	Admisión	35,918.86
3.1.1	Ficha de Inspección de Local	5,189.33
3.2	Carpeta de Postulación	2,594.67
3.3.1	Lista de ME Admitidas)	13,340.83
3.3.2	Contrato de Comodato	14,794.03
4	Adquisiciones	763,272.68
4.1.1	Licitación	2,970.33
4.1.2	Orden de Compra	678,000.00
4.2.1	Licitación	2,970.33
4.2.2	Orden de Compra	55,850.00
4.3.1	Reclutamiento	1,487.50
4.3.2	Contrato de Servicios	3,360.00
4.4.1	Selección	5,441.33
4.4.2	Contrato de Alquiler	13,193.18
5	Entrega	141,630.85
5.1.1	Maquinaria	75,434.00
5.1.2	Utensilios	30,173.60
5.2	Materia Prima (Soya)	36,023.25
6	Capacitación	128,120.83
6.1	Módulos de Capacitación	3,567.50
6.2.1	Dictado y Registro de participación	117,600.00
6.2.2	Diagnóstico de la Capacitación	6,953.33
7	Acompañamiento	99,606.50
7.1.1	Presentación ante Instituciones Receptoras	1,447.83
7.1.2	Plan de Acompañamiento	8,008.00
7.1.3	Acompañamiento	83,216.00
7.2	Informe de Desempeño de ME	6,934.67
Costo directo		1,283,031.71
Reserva de contingencia		27,329.00
Costo total US\$		1,310,360.71
Reserva de gestión		25,660.63
Presupuesto del Proyecto		1, 336,021.34

Fuente: Elaboración propia

La línea base de costos comprende los costos del Proyecto más el margen de contingencia siendo el equivalente a US\$ 1,310,360.71 (un millón trescientos diez mil trescientos sesenta con 71/100 dólares americanos). Es importante señalar que se ha considerado una reserva de contingencia de US\$27,329 (veintisiete mil trescientos veintinueve dólares americanos), que se obtiene a partir del análisis de los planes de contingencia en el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos.

Adicionalmente, se considera un 2% del costo directo del Proyecto como reserva de gestión que deberá ser activado únicamente, en caso de ser necesario, por la Directora Ejecutiva en calidad de representante del patrocinador. Esto será detallado en el acápite de Gestión de Riesgos.

El Valor Planificado (*Planned Value*, PV), equivalente a la línea base de costos, es el presupuesto planificado del Proyecto, el cual se distribuye a lo largo del tiempo de vida de este (15 meses).

7.4.2. Análisis de los resultados

7.6.2.1 Costes por paquete de contratación

Es importante para el área de Administración y Logística conocer la naturaleza de los costos necesarios para el Proyecto para así prever los procesos de licitación e identificación de proveedores con anticipación. Para esto, se detalla los costos por paquetes de contratación asociándolo con sus fechas de necesidad según cronograma y el presupuesto línea base referencial.

Se puede observar que los mayores montos a desembolsar corresponden a la adquisición de equipamiento y el servicio de consultoría para el dictado de 5 de los 7 módulos de capacitación. Este último se contrata a través de un reclutamiento de profesionales con experiencia en el ámbito académico. Toda esta información se detalla durante la Gestión de Adquisiciones.

Tabla 7.8: Presupuesto por paquetes de contratación

Cod.	Paquete de trabajo	Tipo de adquisición	Fechas		Presupuesto (USD \$)
			Comienzo	Fin	
2.2	Medios Comunicación	Servicios de publicidad	23/01/2020	11/03/2020	24,300.00
3.3.2	Contrato de Comodato	Servicios jurídicos/notariales	6/03/2020	20/04/2020	14,794.03
4.1.2	Orden de Compra Equipamiento	Bienes	28/02/2020	3/03/2020	678,000.00
4.2.2	Orden de Compra Materia Prima (Soya)	Bienes	26/02/2020	28/02/2020	55,850.00
4.3.2	Contrato de Servicios Capacitadores	Servicios jurídicos/notariales	12/03/2020	20/03/2020	3,360.00
4.4.2	Contrato de Alquiler Salas de Capacitación	Servicio de alquiler	30/03/2020	7/04/2020	13,193.18
5.1.1	Maquinaria Entrega	Servicio de transporte	4/03/2020	28/04/2020	75,434.00
5.1.2	Utensilios Entrega	Servicio de transporte	18/03/2020	28/04/2020	30,173.60
5.2	Materia Prima (Soya) Entrega	Servicio de transporte	16/03/2020	30/04/2020	36,023.25
6.2.1	Dictado y Registro de participación	Servicio de consultoría	7/05/2020	22/05/2020	117,600.00

Fuente: Elaboración propia

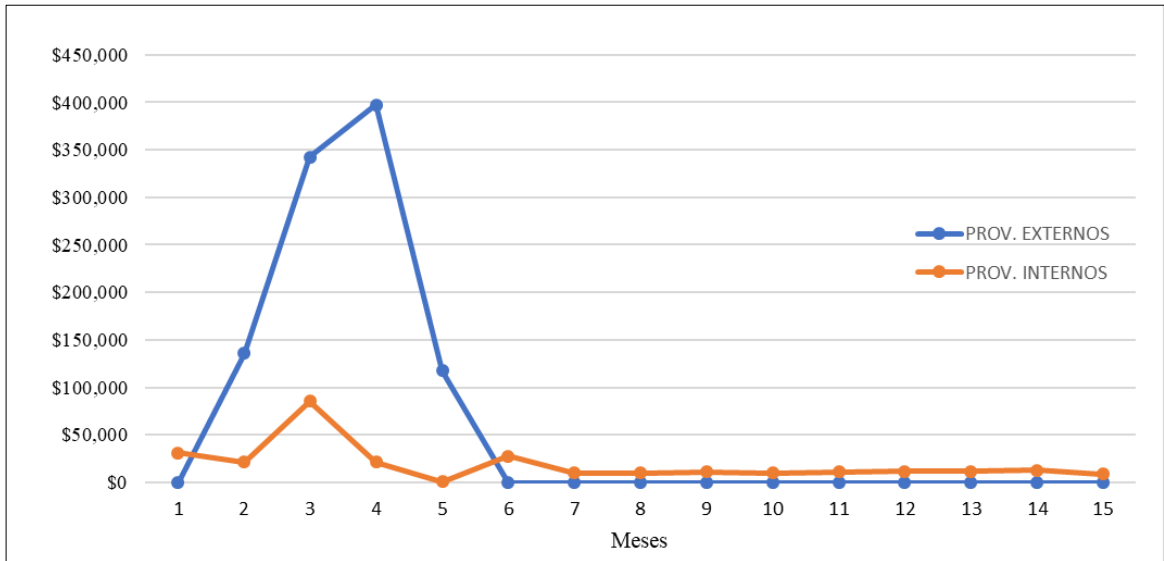
7.6.2.2 Costos recursos internos / Costos proveedores externos

El presupuesto de los paquetes de trabajo que se realizarán de manera interna asciende a un monto total de US\$ 286,383.36 y se detalla a continuación. Este costo se calcula, como se indicó inicialmente, deduciendo el costo de HH de cada integrante del equipo del Proyecto (gestión y trabajo) que se encuentran en la planilla PanSoy (Ver Anexo 4: Paquetes de compra adquiridos a proveedores internos).

De forma similar se extrae el detalle de los paquetes de compra que serán adquiridos a proveedores externos. Las modalidades de contratación con los proveedores se detallan en la Gestión de Adquisiciones (ver Anexo 5: Paquetes de compra adquiridos a proveedores externos).

El monto del presupuesto para adquisiciones de proveedores externos asciende a US\$ 993,080.85 y sólo se ejecuta hasta el sexto mes del Proyecto (junio 2020), mientras que los proveedores “internos” se mantienen en planilla a lo largo y hasta el final del Proyecto.

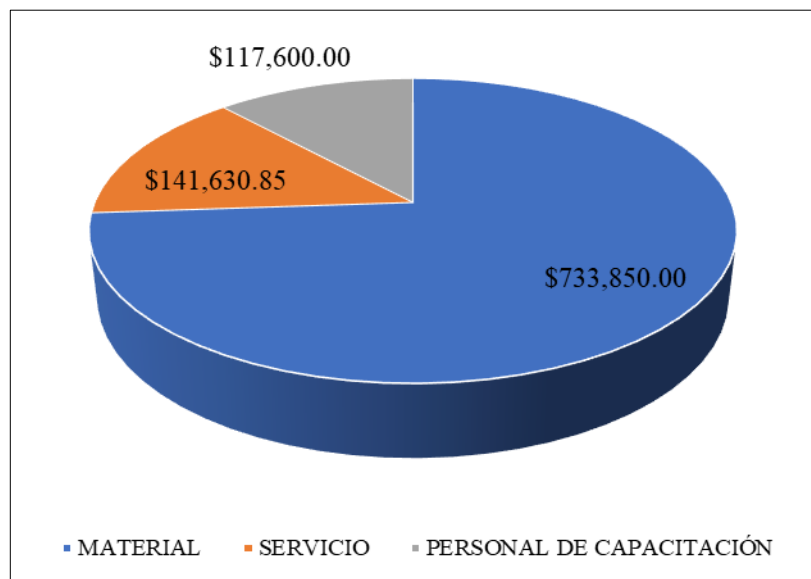
Figura 7.6: Valores planeados según tipo de proveedor



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de los proveedores externos, se clasifican los costos de las adquisiciones en 3 categorías: materiales, que son principalmente la maquinaria y los utensilios para las ME; personal de capacitación, que son contratados para la etapa de capacitación que se dicta en el mes de mayo 2020; y otros servicios, que hace referencia a los transportistas, servicios jurídicos, marketing y cualquier otro rubro que no considere los anteriores.

Figura 7.7: Costes por tipo de adquisición



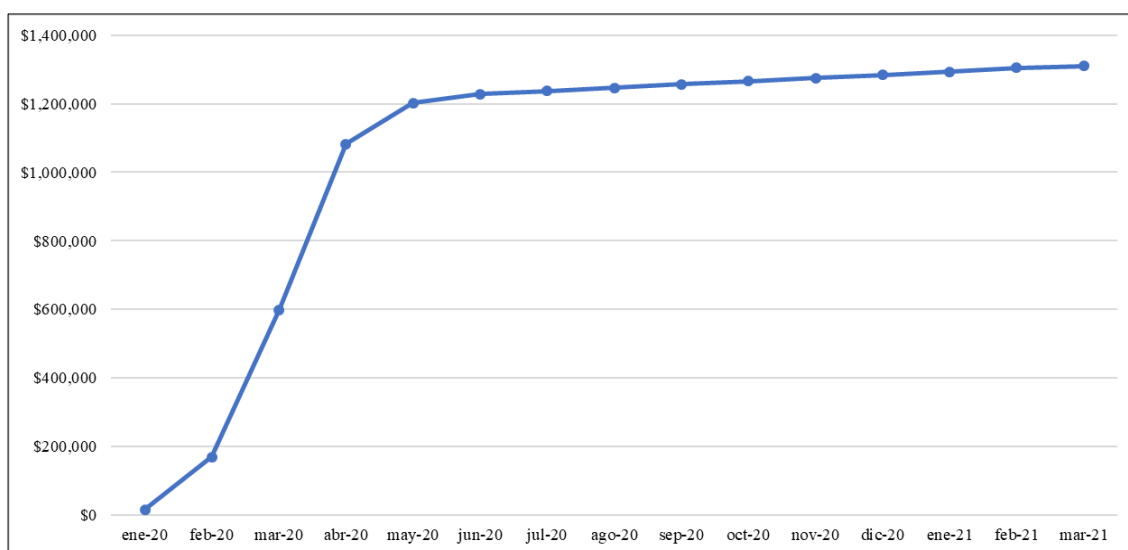
Fuente: Elaboración propia

7.4.3. Plan de tesorería

Se realiza el cruce de información entre presupuesto y cronograma, para obtener la distribución mensual del presupuesto. Esto es de suma importancia para que el área de Finanzas pueda realizar con anticipación la gestión de la inversión o desembolso a realizar (Ver Anexo 6: Distribución mensual detallada del presupuesto).

La forma didáctica de visualizar la planificación del presupuesto es a través de una curva de valor acumulado que permite identificar rápidamente alguna desviación y tomar las medidas preventivas antes de que se materialice cualquier riesgo probable.

Figura 7.8: Valor planificado (mensual)



Fuente: Elaboración propia

En la figura se aprecia que los meses de alto desembolso ocurren entre febrero y abril del 2020, debido principalmente a la adquisición del equipamiento para las ME. Este gasto supone aproximadamente un desembolso de US\$ 733,850.00 sólo en equipamiento y materia prima (soya), el cual se detalla en la Gestión de Adquisiciones y se controla mediante los términos contractuales con los proveedores que permiten fraccionar los pagos hasta en 3 partes (20%, 40%, 40%) para el caso de la maquinaria y utensilios, y en 2 partes para el caso de la materia prima (soya).

7.4.4. Financiamiento

Para este proyecto, el Consejo Directivo de PanSoy decide que se trabajará sólo con *The Ricard Foundation*, por tanto, no es aplicable la búsqueda de patrocinios externos.

7.5 Plan de Gestión de la Calidad

En el Plan de Gestión de la Calidad, se identifica las acciones y actividades necesarias para asegurar el cumplimiento de los requisitos de los entregables descritos en el manual de fichas técnicas (Anexo 8). Con esta consideración el equipo de proyecto ha desarrollado el Plan de Control de Calidad y el proceso de Gestión de la Calidad, que a continuación se presentan.

7.5.1. Plan de Control de Calidad

En este proceso se desarrolla el plan correspondiente para los tres principales entregables.

- Equipamiento de maquinaria y utensilios
- Materia prima
- Informe de desempeño de la microempresa

7.5.1.1. Equipamiento de maquinaria y utensilios

Las maquinarias y utensilios concedidas a las ME son la principal herramienta de trabajo para el emprendimiento, por este motivo el control de calidad en la adquisición y entrega del equipamiento es un factor importante para el cumplimiento de los objetivos.

a) Control de calidad en la adquisición

En la siguiente tabla se detalla el control de calidad en la adquisición de las maquinarias y utensilios que se requiere para el proyecto. Para el caso de las maquinarias el control de calidad se realiza a la ficha técnica que el proveedor presenta una vez fabricada la maquinaria solicitada. La propuesta del proveedor tiene que cumplir al 100% las características técnicas detalladas en la ficha técnica de PanSoy. Con la respectiva validación del área de Supervisión Técnica, el área de Administración y Logística tiene el V°B° para realizar el pago final correspondiente al proveedor.

Para el caso de los utensilios, el control de calidad se realiza al cumplimiento de la compra total de los utensilios listados en el Manual de Fichas técnicas (ver anexo 8). Las Fichas técnicas de las maquinarias son documentos internos de la empresa los cuales se presentan en el Manual de Fichas Técnicas (ver anexo 8: Manual de fichas técnicas).

Tabla 7.9: Control de Calidad en la adquisición de maquinarias y utensilios

Entregable	Control a:	Normativa aplicable	Criterio de aprobación	Frecuencia	Responsable	Formato aplicable
Cocina	Ficha técnica	Decreto Supremo N° 007-98-SA Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Título IV De la Fabricación de Alimentos y Bebidas. Capítulo I De la estructura física e instalación de las fábricas. Artículo 37°.- Material de equipo y utensilios.	Cumplimiento al 100% de las características técnicas detalladas en la Ficha Técnica	Cada vez que el proveedor tiene una Orden de compra de maquinaria	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Licuadora semi-industrial	Ficha técnica	Decreto Supremo N° 007-98-SA Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Título IV De la Fabricación de Alimentos y Bebidas. Capítulo I De la estructura física e instalación de las fábricas. Artículo 37°.- Material de equipo y utensilios.	Cumplimiento al 100% de las características técnicas solicitadas en la Ficha Técnica	Cada vez que el proveedor tiene una Orden de compra de maquinaria	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Horno pastelero	Ficha técnica	Decreto Supremo N° 007-98-SA Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Título IV De la Fabricación de Alimentos y Bebidas. Capítulo I De la estructura física e instalación de las fábricas. Artículo 37°.- Material de equipo y utensilios.	Cumplimiento al 100% de las características técnicas solicitadas en la Ficha Técnica	Cada vez que el proveedor tiene una Orden de compra de maquinaria	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Congeladora	Ficha técnica	N. A	Cumplimiento al 100% de las características técnicas solicitadas en la Ficha Técnica de acuerdo con la marca.	Cada vez que el proveedor tiene una Orden de compra de maquinaria	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>

Entregable	Control A	Normativa aplicable	Criterio de aprobación	Frecuencia	Responsable	Formato aplicable
Mesa de trabajo	Ficha técnica	Decreto Supremo N° 007-98-SA Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Título IV De la Fabricación de Alimentos y Bebidas. Capítulo I De la estructura física e instalación de las fábricas. Artículo 37.- Material de equipo y utensilios.	Cumplimiento al 100% de las características técnicas solicitadas en la Ficha Técnica	Cada vez que el proveedor tiene una Orden de compra de maquinaria	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Estabilizador eléctrico	Ficha técnica	No aplica	Cumplimiento al 100% de las características técnicas solicitadas en la Ficha Técnica	Cada vez que el proveedor tiene una Orden de compra de maquinaria	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Utensilios	Capítulo 3: Lista de utensilios Planta PanSoy. Manual de Fichas Técnicas	No aplica	Compra del 100% de los utensilios indicados en el capítulo 3: Lista de Utensilios Planta PanSoy	Cada vez que el proveedor tiene una Orden de compra	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>

Fuente: Elaboración propia

b) Control de calidad en la entrega

Las maquinarias y utensilios deben llegar en óptimas condiciones al local de la microempresa designada, el deterioro o estropeo causado por un mal transporte ocasiona un retraso en las actividades de la microempresa.

Una vez realizada la entrega de la maquinaria en el local de la microempresa, se realiza el control de calidad del funcionamiento de la maquinaria, se programa la visita del proveedor para la instalación, verificación de funcionamiento y una breve capacitación sobre el funcionamiento de las maquinarias.

El control de calidad que se realiza en la entrega se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 7.10: Control de calidad en la entrega de maquinarias y utensilios

Entregable	Control a:	Criterio de aprobación	Frecuencia	Responsable	Formato aplicable
Cocina	Condiciones de transporte	Producto conforme sin daños	Al recibir la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Administración y Logística	<i>Checklist</i>
Cocina	Instalación	Maquinaria instalada	Una vez recibida la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Cocina	Funcionamiento	Prueba de funcionamiento conforme	Una vez recibida la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Licuadora semi-industrial	Condiciones de transporte	Producto conforme sin daños	Al recibir la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Administración y Logística	<i>Checklist</i>
Licuadora semi-industrial	Instalación	Maquinaria instalada	Una vez recibida la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Licuadora semi-industrial	Funcionamiento	Prueba de funcionamiento conforme	Una vez recibida la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Horno pastelero	Condiciones de transporte	Producto conforme sin daños	Al recibir la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Administración y Logística	<i>Checklist</i>
Horno pastelero	Instalación	Maquinaria instalada	Una vez recibida la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Horno pastelero	Funcionamiento	Prueba de funcionamiento conforme	Una vez recibida la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Congeladora	Condiciones de transporte	Producto conforme sin daños	Al recibir la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Administración y Logística	<i>Checklist</i>
Congeladora	Instalación	Maquinaria instalada	Una vez recibida la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Congeladora	Funcionamiento	Prueba de funcionamiento conforme	Una vez recibida la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Supervisión Técnica	<i>Checklist</i>
Mesa de trabajo	Condiciones de transporte	Producto conforme sin daños	Al recibir la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Administración y Logística	<i>Checklist</i>

Entregable	Control a:	Criterio de aprobación	Frecuencia	Responsable	Formato aplicable
Estabilizador eléctrico	Condiciones de transporte	Producto conforme sin daños	Al recibir la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Administración y Logística	Checklist
Estabilizador eléctrico	Funcionamiento	Prueba de funcionamiento conforme	Una vez recibida la maquinaria en el local de la ME	Jefe de Supervisión Técnica	Checklist
Utensilios	Condiciones de transporte	Lista completa de utensilios y sin daños físicos	Al recibir los utensilios en el local de la ME	Jefe de Administración y Logística	Checklist

Fuente: Elaboración propia

7.5.1.2. *Materia prima (granos de soya)*

La materia prima (granos de soya) utilizada para la elaboración de las raciones alimentarias tiene que cumplir los criterios y controles de calidad que a continuación mencionamos.

a) Control de calidad en la adquisición

Al realizar la evaluación y selección de los suministradores se considera los siguientes controles de la calidad que a continuación se detallan:

Tabla 7.11: Control de calidad en la adquisición de materia prima (granos de soya)

Entregable	Control a:	Criterio de aprobación	Frecuencia	Responsable	Formato aplicable
Granos de soya	Especificaciones Técnicas	Cumplimiento al 100% de las características solicitadas en la Ficha Técnica	Una vez recibida la propuesta del proveedor	Jefe de Administración y Logística	<i>Checklist</i>
Granos de soya	No GMO	Certificado de verificación de Lab. Externo	Por lote	Jefe de Administración y Logística	Certificado GMO

Fuente: Elaboración propia

b) Control de calidad en la entrega

Los controles que considerar en la entrega de los granos de soya se detallan en la siguiente tabla.

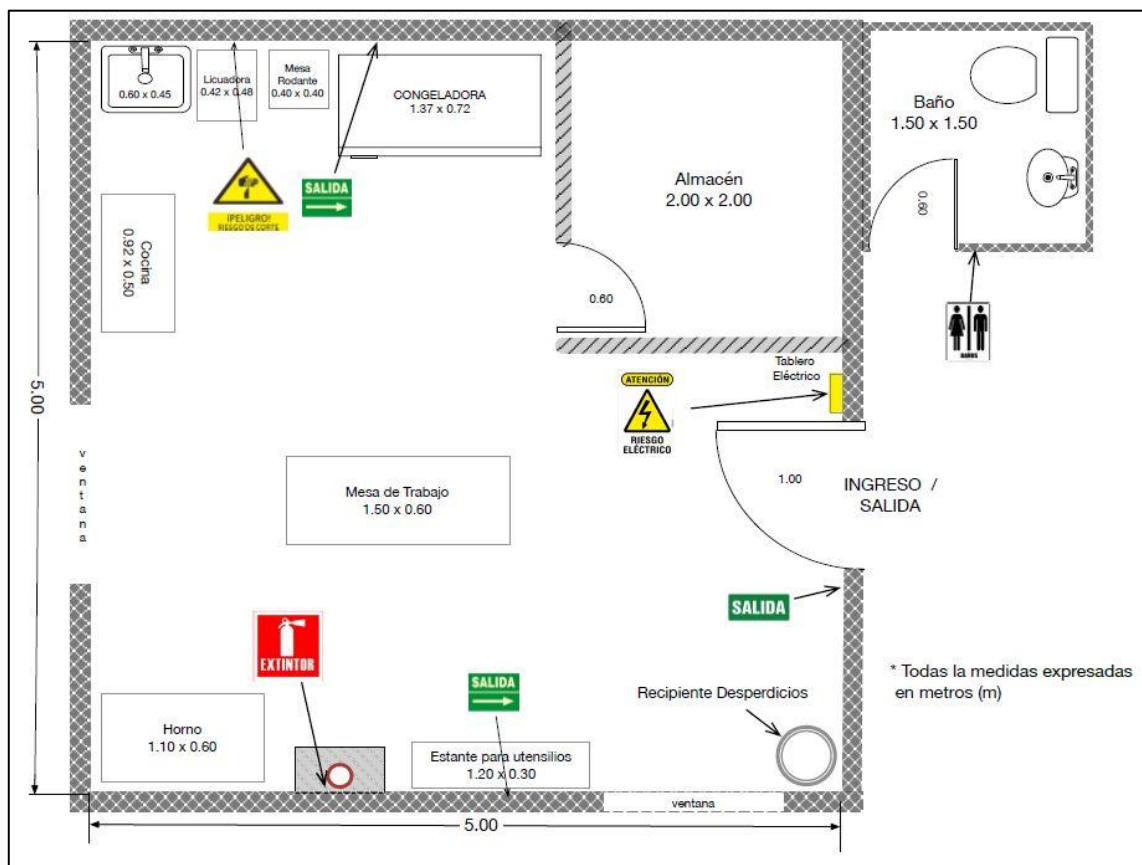
Tabla 7.12: Control de calidad en la entrega de materia prima (granos de soya)

Entregable	Control a:	Criterio de aprobación	Frecuencia	Responsable	Formato aplicable
Grano de soya	Condiciones de transporte	Cumplimiento	Al recibir la mercadería en el local de la ME	Jefe de Administración y Logística	Checklist
Grano de soya	Cantidad de entrega - 400 Kg	Cumplimiento	Al recibir la mercadería en el local de la ME	Jefe de Administración y Logística	Checklist

Fuente: Elaboración propia

Para la ubicación de la maquinaria en el local de los microempresarios, se debe tener en cuenta el *layout* que se muestra a continuación de manera referencial:

Figura 7.9 Layout referencial de ubicación maquinaria en local de microempresario



Fuente: Proceso Capital Trabajo PanSoy (2019)

7.5.1.3. Informe de desempeño de la microempresa (ME)

En el cierre del proyecto se tiene como resultado un informe de desempeño de la microempresa, este informe registra los resultados obtenidos en ventas, porcentaje de utilidad, entrega de raciones y calidad del producto comercial.

a) Control de calidad al informe de desempeño

El control de calidad aplicado al informe de desempeño tiene como objetivo comprobar que la microempresa cumpla con los requisitos del cliente.

A continuación, se detalla el control de calidad aplicado al informe de desempeño de la microempresa.

Tabla 7.13: Control de calidad al informe de desempeño

Entregable	Control a:	Criterio de aprobación	Frecuencia	Responsable	Formato aplicable
Informe de desempeño ME	Ingreso acumulado por ventas	A los 6 meses se logra un ingreso acumulado de S/ 15,000	Al final del acompañamiento	Jefe de Desarrollo Territorial	Informe Regional
Informe de desempeño ME	Entrega de raciones gratuitas diarias a los beneficiarios	Entrega de 60 raciones gratuitas diarias	Al final del acompañamiento	Jefe de Desarrollo Territorial	Informe Regional
Informe de desempeño ME	% de utilidad	Lograr la utilidad de 10% sobre las ventas	Al final del acompañamiento	Jefe de Desarrollo Territorial	Informe Regional
Informe de desempeño ME	Producto comercial: Producto inocuo	Nivel aceptable de BPM (75% - 100%)	Al final del acompañamiento	Jefe de Desarrollo Nutricional	Ficha de evaluación higiénico sanitario

Fuente: Elaboración propia

7.5.2. Gestión de la Calidad

Con el objetivo de hacer más eficiente la gestión de los proyectos de la empresa, se elabora la ficha de mejora de procedimientos, la cual sirve para nutrir la metodología de gestión de proyectos de PanSoy, ya que recoge las sugerencias y propuestas de mejora del equipo de gestión y Jefe de Proyecto.

Toda solicitud de mejora va dirigida al Jefe de Proyecto, indicando la definición, causas y efectos del problema, así como la descripción detallada de la propuesta de mejora y su justificación. Una vez revisada y validada la propuesta de mejora, esta se actualiza en los documentos y/o registros para que empiece su aplicación.

Figura 7.10: Ficha de mejora de los procesos de gestión

Nombre del Proyecto:	
Nombre del Jefe de Proyecto:	
A que fase, entregable y paquete de trabajo pertenece el procedimiento:	
Nombre del procedimiento:	Versión y fecha:
Responsable del procedimiento:	
Definición, causas y efectos del problema:	
Descripción detallada de la propuesta de mejora:	
Justificación de la propuesta:	
Efectos en la Gestión del Proyecto:	
En el breve plazo	
En el largo plazo	
Registros/Archivos:	
Observación:	
Nombre del solicitante:	
Fecha:	

Fuente: Elaboración propia

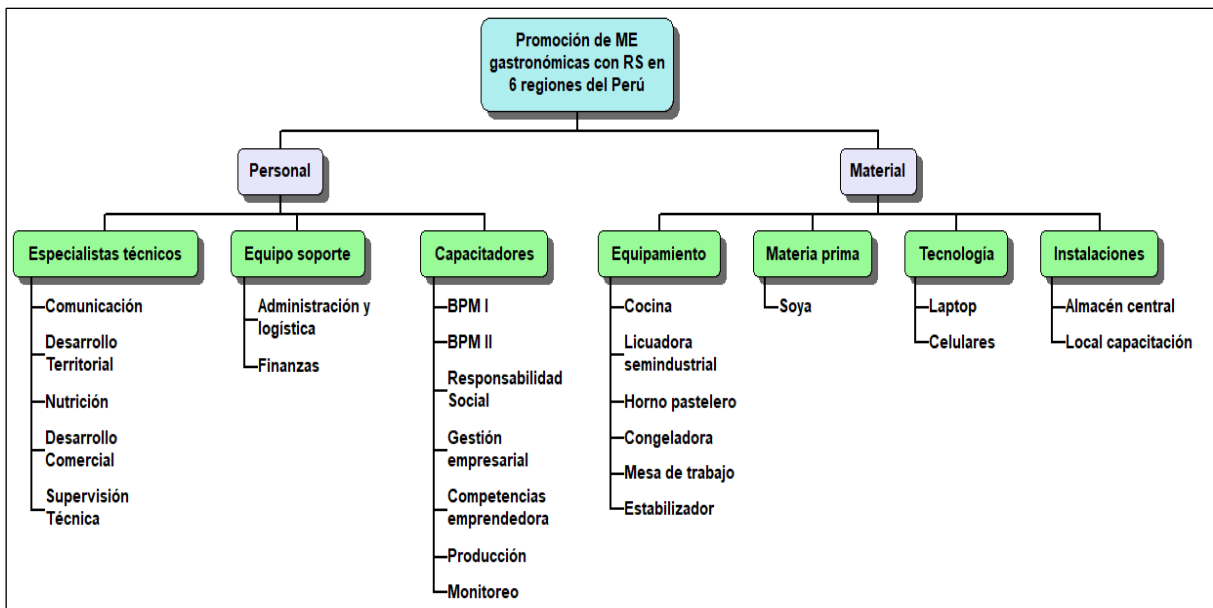
7.6 Plan de Gestión de los Recursos

De acuerdo con la *Guía del PMBOK®* la planificación de la Gestión de Recursos es el proceso de estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto. Asimismo, para asegurar una adecuada gestión de los recursos humanos del proyecto es necesario identificar a los colaboradores especialistas destacados y definir con claridad su estructura organizativa, roles y funciones. Por ello, a continuación, se describe la estructura de desglose de recursos; la estructura organizativa del proyecto; roles y responsabilidades del equipo asignado y el plan de utilización de recursos.

7.6.1. Estructura de Desglose de Recursos

A continuación, se muestra el listado jerárquico de los recursos físicos, relacionados por categoría y tipo de recurso:

Figura 7.11 : Estructura de Desglose de Recursos



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que para la estimación de los recursos se utilizará la técnica de juicio de expertos y reuniones lideradas por el Jefe del Proyecto, donde se convoca a los especialistas técnicos con la finalidad de estimar los recursos humanos necesarios por actividad y definir los recursos internos y externos. Se utiliza esta técnica porque la naturaleza del proyecto requiere que la estimación de recursos se base en la experiencia de proyectos anteriores similares, con esto se obtiene una mejor aproximación sobre la duración de las diferentes etapas, presupuesto y principales riesgos que se pueden manifestar a lo largo del proyecto.

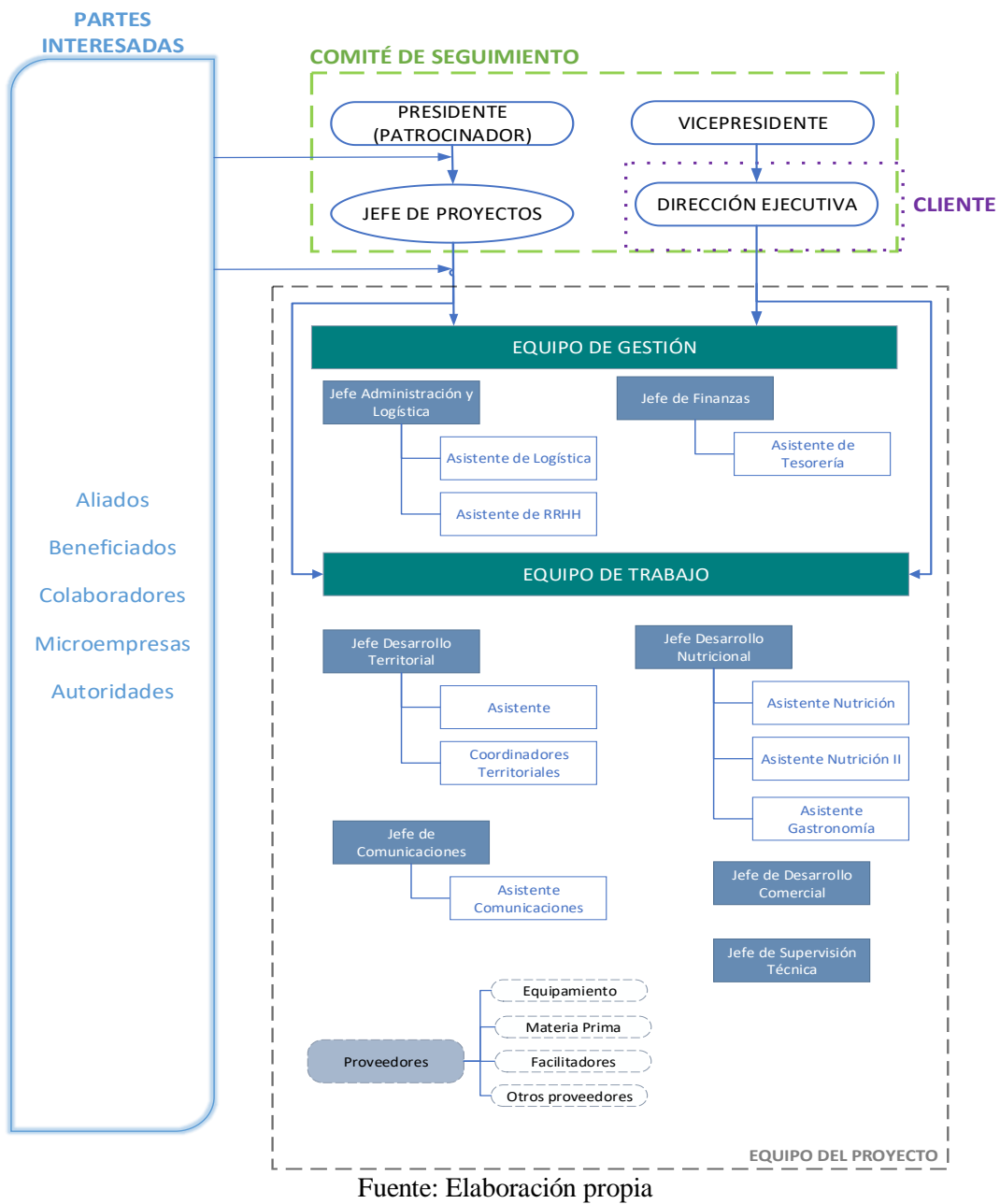
7.6.2. Estructura Organizativa del Proyecto

A continuación, se presenta la Estructura de Desglose de la Organización (EDO)⁴. El objetivo de presentar esta estructura es que cada miembro del equipo vea con claridad su rol dentro del proyecto (ver figura 7.10). En la EDO se observa la conformación de los siguientes equipos:

- Patrocinador: Presidente de PanSoy.
- Cliente: Directora Ejecutiva
- Jefe de Proyecto: Jefe de Proyectos
- Comité de seguimiento: Son los encargados de monitorear el avance del proyecto. Está conformado por el Patrocinador, el Jefe de Proyecto y por la Directora Ejecutiva. Esta última tiene a su cargo a todos los jefes de las áreas que se encuentran involucrados en el proyecto, por lo cual se encuentra muy interesada en saber el avance del personal al proyecto.
- Equipo del proyecto: Son los encargados de ejecutar las actividades para la implementación del proyecto. De acuerdo con las funciones que desempeñan se han definido los siguientes sub-equipos:
 - Equipo de Gestión: Está conformado por el área de Administración y Logística (Jefe y 2 Asistentes) y por Finanzas (Jefe y Asistente). Este equipo tiene como objetivo realizar actividades de soporte necesarias para que el equipo de trabajo pueda realizar su trabajo de manera oportuna.
 - Equipo de Trabajo: Esta conformado por los jefes de área especialistas, sus asistentes y los principales proveedores identificados para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. El equipo tiene como objetivo implementar las actividades necesarias para concluir de manera oportuna con cada uno de los entregables del proyecto. En el acápite 3.6.2 se explica los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.

⁴ También conocida como OBS por sus siglas en inglés: *Organizational Breakdown Structure*

Figura 7.12: Estructura de Desglose de la Organización



7.6.3. Roles y Responsabilidades

Con la finalidad de identificar al responsable de cada paquete de trabajo, se ha establecido la siguiente descripción de roles y funciones de cada miembro del equipo del proyecto, para ello se realiza la descripción de funciones y la matriz de roles y responsabilidades:

a) Descripción de funciones

A continuación, se describe las principales funciones de cada integrante del equipo del proyecto para el cumplimiento de los paquetes de trabajo:

Tabla 7.14: Descripción de funciones

N°	Área / Recurso	Ubicación física	Descripción de funciones en el proyecto
1	Comité de Seguimiento	Oficina Lima	Conformado por el Presidente (Patrocinador), Vicepresidente, Directora Ejecutiva (Cliente) y por el Jefe de Proyectos. Tienen reuniones mensuales para revisar el avance del proyecto.
2	Jefe de Proyecto (JP)	Oficina Lima	Es responsable de planificar las actividades y de organizar el equipo del proyecto para el logro de los objetivos establecidos en el alcance, asegurando que se cumpla con el costo, alcance y tiempo. Se encarga del seguimiento de los riesgos y del control del cronograma.
3	Directora Ejecutiva (DE)	Oficina Lima	Está a cargo de todos los Jefes de área, su rol en el proyecto es aprobar los siguientes entregables: evaluación de postulantes, Contrato de Comodatos y las Órdenes de Compra del equipamiento y materia prima (soya).
4	Administración y Logística (ADM-LOG)	Oficina Lima / Almacén Lurín	Se encarga de asegurar el cumplimiento de los siguientes paquetes trabajo: (i) Licitaciones y de formalización de la relación contractual con proveedores a través de Órdenes de Compra (proveedores de equipamiento y materia prima) y de Contratos (facilitadores de capacitación y alquileres de locales). (ii) Entrega de equipamiento y materia prima asegurando que en óptimas condiciones y a tiempo. (iii) Contrato de comodato, se encarga de validarlo y enviarlo a firma con las microempresas admitidas.
5	Finanzas (FIN)	Oficina Lima	Es responsable del control de los costos y de realizar los pagos a todos los proveedores según las condiciones acordadas en la Orden de Compra o Contrato de cada uno.
6	Comunicación (COM)	Oficina Lima	Responsable de elaborar los materiales audiovisuales para el lanzamiento de la convocatoria en cada una de las regiones de intervención según la estrategia definida en PanSoy. Además, brinda orientación a los Coordinadores Territoriales para las asesorías relacionadas al área (Plan de Acompañamiento) y de ser necesario realiza asesorías presenciales en las regiones.
7	Desarrollo Territorial (DT)	Oficina Lima / Regiones de intervención	Esta área está conformada por Coordinadores Territoriales que se encuentran físicamente en cada región a intervenir (se ha asignado dos Coordinadores en cada región), además del Jefe de área y de un Asistente que se encuentran en la oficina Lima que se encargan de guiar y monitorear cotidianamente el trabajo de los Coordinadores Territoriales. En el proyecto están a cargo de lo siguiente: (i) Sesión Informativa: dictado de sesión a interesados en cada región (ii) Ficha de Inspección de Local: realiza la visita al local del postulante para verificar que su local cumple con las especificaciones requeridas para la puesta en marcha de su emprendimiento gastronómico. En caso de encontrar observaciones, se las hace saber al postulante para que las subsane como máximo antes de su evaluación. (iii) Carpeta de Postulante: asesoran a los postulantes a completar todos los formatos y anexos exigidos en dicho documento (Plan de Negocio, Identificación de Beneficiados, Identificación de aliados, Test de Competencias Emprendedoras). que luego será evaluado por el Comité de Selección y Evaluación. (iv) Registro de Capacitación: se encargan de recopilar las listas de asistencias de todas las capacitaciones brindadas. (v) Dictado del Módulo de Monitoreo: lo realizará un Coordinador Territorial en cada región. (vi) Plan de Acompañamiento: con los informes de diagnóstico de los Facilitadores del curso de capacitación, los Coordinadores Territoriales elaboran el Plan de Acompañamiento de cada ME, el cual contiene actividades y asesorías personalizadas para que la ME logre sus objetivos comerciales y de responsabilidad social.

N°	Área / Recurso	Ubicación física	Descripción de funciones en el proyecto
			(vii) Ficha de Monitoreo: al concluir la capacitación, los Coordinadores Territoriales recogen información sobre el desempeño de las ME en términos de ingresos, egresos y entrega de raciones. (vii) Informe de desempeño ME: reporte que contiene información y análisis cualitativo sobre el desempeño de las ME. En este informe se colocan las acciones a tomar para debilidades identificadas de la ME.
8	Desarrollo Nutricional (DN)	Oficina Lima	Es el área especialista en brindar asesorías en temas de Buenas Prácticas de Manipulación, temas nutricionales (recetas), Alimentación saludable, Responsabilidad Social y procesos productivos. El área cuenta con un Jefe de área y tres asistentes para dar soporte técnico en todo el proyecto sobre todo para los siguientes paquetes de trabajo: (i) Carpeta de postulante: Identificación de beneficiados. (ii) Módulos de capacitación: diseño de módulos de BPM y Responsabilidad Social. (iii) Dictado del módulo de Responsabilidad Social en cada región. (iv) Plan de Acompañamiento: brinda orientación a los Coordinadores Territoriales para realizar las asesorías relacionadas al área y de ser necesario realiza asesorías presenciales en las regiones a las ME.
9	Capacitación (CAP)	Oficina Lima	Responsable de liderar el diseño los siete módulos de capacitación en coordinación con las áreas especializadas (Desarrollo Nutricional, Comunicación, Desarrollo Comercial Supervisión Técnica y Desarrollo Comercial). Además de participar en el reclutamiento y evaluación de desempeño de facilitadores de capacitación.
10	Desarrollo Comercial (DC)	Oficina Lima	Es el área especialista en temas comerciales como identificación de mercados, gestión empresarial y marketing. En el proyecto brinda orientación para los siguientes paquetes de trabajo: (i) Módulos de capacitación: diseño de módulos de Gestión Empresarial, Monitoreo. (ii) Plan de Acompañamiento: brinda orientación a los Coordinadores Territoriales para realizar las asesorías relacionadas al área y de ser necesario realiza asesorías presenciales en las regiones a las ME.
11	Supervisión Técnica (ST)	Oficina Lima	Es el área especialista en todo lo relacionado al equipamiento entregado a las ME. En el proyecto tiene participación en los siguientes paquetes de trabajo: (i) Entrega de maquinaria: se encarga de verificar que la maquinaria haya llegado en buen estado al local de la ME y realiza los ajustes de calibración en caso sea necesario (para la cocina se gradúa el fuego dependiendo de la ubicación geográfica de la ME). (ii) Módulos de capacitación: diseño de módulos de BPM (uso de maquinaria). (iii) Plan de Acompañamiento: brinda orientación a los Coordinadores Territoriales para realizar las asesorías relacionadas al área y de ser necesario realiza asesorías presenciales en las regiones a las ME.
12	Proveedores	Lima y Regiones	Son contratados por PanSoy para proveer de maquinaria, materia prima, materiales y servicios de capacitación para las microempresas admitidas.

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia, el área del Desarrollo Territorial es un agente clave para el éxito del proyecto ya que tienen actividades muy cercanas a las ME desde su primer acercamiento a PanSoy.

b) Asignación de Responsabilidades

Para determinar la asignación de responsabilidades se utilizará la Matriz de Asignación de Responsabilidades (también conocida como matriz RACI), la cual nos muestra las responsabilidades asignadas por entregable a cada recurso para asegurarnos que cada componente cumpla con los requisitos del alcance:

Tabla 7.15: Matriz de Asignación de Responsabilidades

Cod.	Paquete trabajo	Áreas ⁵									
		JP	DE	ADM-LOG	FIN	COM	DT	DN	CAP	DC	ST
2.1.1	Videos, Flyer, PPT		I			R	A	C			
2.2	Medios Comunicación	I	I			R	A	C			
2.3.1	Charla Informativa	I		I	I	A	R	C	C	C	C
2.3.2	Visita caso de éxito	I		I	I	A	R	C	C	C	C
2.4.1	Lista de Postulantes					C	R	C	C	C	C
3.1.1	Ficha de Inspección de Local postulante						R	A	I	I	C
3.2	Carpeta de Postulación					C	R	C	C	C	C
3.3.1	Listado de ME admitidas	I	A	I	I	C	R	C	C	C	C
3.3.2	Contrato de Comodato	I	A	R	I	C	C	C	I	I	I
4.1.1	Equipamiento: Licitación	A	I	R							C
4.1.2	Equipamiento: Orden de Compra	I	A	R	I						
4.2.1	Materia prima: Licitación	A	I	R				C			
4.2.2	Materia prima: Orden de Compra	I	A	R	I						
4.3.1	Reclutamiento capacitadores		I	R			C	C	A	C	C
4.3.2	Contrato de Servicios capacitadores			R	I				A		
4.4.1	Selección de Salas capacitación	I		R			A		C		
4.4.2	Contrato de Alquiler capacitación			R			C		A		
5.1.1	Entrega: Maquinaria	I		R	I		C				A
5.1.2	Entrega: Utensilios	I		R	I		A				C
5.2	Entrega: Materia Prima (Soya)	I		R	I		A				C
6.1	Módulos de Capacitación	I		I	C	C	A	C	R	C	C
6.2.1	Dictado y registro de participación Capacitación						R		A		
6.2.2	Diagnóstico de la Capacitación	I				C	A	C	R	C	C
7.1.1	Presentación ante Instituciones Receptoras	I				A	R	C			
7.1.2	Plan de acompañamiento	I				C	R	C	A	C	C
7.1.3	Acompañamiento	I					R	C	I	A	I
7.2	Informe de Desempeño de ME	I					R	C	I	A	I

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

R	Responsable	A	Aprobador	C	Consultado	I	Informado
---	-------------	---	-----------	---	------------	---	-----------

⁵ Las áreas están descritas en la Tabla 7.14 “Descripción de Funciones”.

7.6.4. Plan de utilización de recursos

De la misma manera que se ha definido las responsabilidades del proyecto, también es importante planificar en qué momento cada recurso humano estará destacado al proyecto con la finalidad de que cada Jefatura de área tenga claridad de cuáles son los periodos en los que tiene que ceder el recurso y cuando será liberado para que regrese a sus labores cotidianas. En ese sentido, a continuación, se muestra la asignación de dos recursos humanos para el proyecto la cual se ha obtenido a partir el Cronograma del Proyecto:

Tabla 7.16: Utilización de recursos

Recursos	2020												2021		
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Coordinadores Territoriales (2 por región)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Jefe de Capacitación	x	x	x	x	x	x	x						x	x	x

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar se tiene previsto destacar a 2 Coordinadores Territoriales de cada región los cuales permanecerán a lo largo de todo el proyecto ya que tienen participación desde la convocatoria de postulantes, entrega de maquinaria, capacitación y sobre todo para el acompañamiento a la ME. Cada Coordinador se hará cargo del acompañamiento de 2 a 3 ME admitidas. El rol de este recurso es clave para el éxito del proyecto ya que serán los que estarán más cerca de los emprendimientos y les brindarán asesorías personalizadas para promover su éxito empresarial y responsabilidad social. Por otro lado, el Jefe de Capacitación está destacado en el proyecto sólo hasta el mes de Julio 2020 ya que se hará cargo del diseño de los módulos de capacitación, seguimiento al dictado de los módulos y evaluación del desempeño de los capacitadores. Luego se vuelve a integrar en el primer trimestre del 2021 para el cierre y transferencia del proyecto a la siguiente etapa del acompañamiento.

Es de gran utilidad para todo el equipo del proyecto tener claridad sobre los temas de recursos humanos descritos en este acápite, ya que permite a todos conocer sus responsabilidades y el Jefe del Proyecto obtiene una mejor mirada para pedir información a quien corresponda.

7.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Un factor de éxito importante es mantener una comunicación adecuada y oportuna entre los miembros del equipo y las partes interesadas, de esta manera mantener relaciones de ganar-ganar dentro del proyecto. El Plan de Comunicaciones que se describe a continuación aborda lo siguiente: Estrategia de comunicación y Matriz de comunicaciones.

7.7.1. Estrategia de comunicación

La comunicación es bidireccional, el emisor y receptor intercambian información para alcanzar una comunicación efectiva. En el proyecto se han identificado dos grupos de interesados para los que se definen estrategias de comunicación: internos y externos. Para el caso de las reuniones internas del equipo del Proyecto, se llevará una agenda de reunión y un acta con acuerdos que serán revisados en la siguiente reunión de seguimiento. Para cada reunión se define a un líder que lleva la reunión quien definirá los objetivos y las soluciones en caso existieran conflictos en el equipo. Por otro lado, en el caso de comunicaciones provenientes de los interesados externos, serán canalizados por las siguientes personas y serán comunicadas vía correo electrónico al Jefe del Proyecto para que realice las acciones necesarias de acuerdo a cada caso:

- Coordinadores Territoriales: microempresas, aliados e Instituciones receptoras de raciones.
- Jefe de Finanzas: Autoridades (APCI).
- Jefe de Administración y Logística: Proveedores.
- Jefe de Proyecto: colaboradores, cliente, patrocinador y benefactor.

En la Tabla 7.17 se ha definido la estrategia de comunicación que se debe considerar para la información que sale del Proyecto hacia los interesados identificados:

Tabla 7.17: Estrategia de comunicación

Público	Parte interesada	Estrategia	Descripción	Factores Claves de éxito	Mensajes
Interno (Equipo del proyecto y Comité de Seguimiento)	1.1. Presidente (Patrocinador) 1.2. <i>The Ricard Foundation</i> 1.3. Directora Ejecutiva 1.4. Colaboradores PanSoy	Uso de herramienta colaborativa	Se utilizará <i>MS Teams</i> ⁶ para facilitar las reuniones y la comunicación entre todos los miembros del equipo.	Capacitación a los miembros del equipo para hacer uso eficiente de la herramienta.	En las reuniones de equipo se resaltan los pequeños y grandes logros con la finalidad de mantener al equipo motivado.
Externo	2.1. Microempresas beneficiarias 2.2. Aliados Institucionales 2.3. Instituciones Receptoras de Raciones (IRR) 2.4. Proveedores 2.5. Autoridades	Comunicación clara y oportuna con las partes interesadas	Según lo descrito en la Matriz de Comunicaciones	Fiabilidad de la información enviada (toda información cuenta con Medios de verificación).	Dependiendo de la comunicación enviada se pueden destacar: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencias previas (casos de éxito). • Compromiso del equipo del proyecto para el logro de objetivos en términos de promover la autosostenibilidad de las ME, la alimentación saludable y responsabilidad social en las regiones de intervención. • Trabajo conjunto con aliados regionales. • Fiabilidad en la información brindada. • Disponibilidad para atender cualquier consulta o duda.

Fuente: Elaboración propia

⁶ *MS Teams* es una herramienta colaborativa de *Microsoft Office 365*. En este caso PanSoy al ser una ONGD, cuenta con una licencia especial denominada “*Office 365 Bussines Premiun para ONG*” que brinda a los miembros de un equipo servicios gratuitos como correo electrónico, edición y almacenamiento de documentos online. Además, de videoconferencias y mensajería instantánea (Microsoft Office, 2019).

7.7.2. Matriz de comunicaciones

En la siguiente tabla se ha identificado la información más relevante a comunicar, el responsable de la comunicación, receptor (parte interesada), medio a comunicar, plazo y frecuencia. Cabe mencionar que estas comunicaciones deben tener en cuenta las estrategias y mensajes establecidos en el punto anterior.

Tabla 7.18: Matriz de comunicaciones

N°	Información que comunicar	Responsable	Receptor (Parte interesada)	Método de comunicar (medio)	Plazo	Frecuencia
1	Avance del proyecto y logro de objetivos (en idioma inglés)	Jefe de Proyecto	1.1. Presidente PanSoy (Patrocinador)	Informe (correo electrónico)	Al concluir cada hito	-
2	Avance del proyecto y logro de objetivos (en idioma inglés)	Jefe de Proyecto	1.2 The Ricard Foundation (Benefactor)	Informe (correo electrónico)	Al concluir cada hito	-
3	Avance del proyecto y logro de objetivos	Jefe de Proyecto	1.3 Directora Ejecutiva PanSoy (Cliente)	Informe (correo electrónico)	Primera semana del mes	Cada 2 meses
4	Avance del proyecto	Jefe de Proyecto	1.4 Colaboradores PanSoy	Reuniones avance	Primera día semana	Quincenal
5	Resultados de evaluación de desempeño	Jefe de Proyecto	1.4 Colaboradores PanSoy	Reuniones de evaluación desempeño	Primera semana	Cada 6 meses
6	Avance del proyecto y logro de objetivos	Jefe de Proyecto	Comité de seguimiento (Presidente, Vicepresidente, Directora Ejecutiva y Jefe del Proyecto)	Presentación en reunión	Primera semana	Mensual
7	Información del proyecto (beneficios, requisitos de postulación y compromisos al ser admitido a PanSoy).	Coordinador Territorial	2.1 Microempresas	Charla informativa	2 meses antes de la sustentación	Cada vez que se realice una sustentación en una región
		Jefe de Comunicaciones	2.1 Microempresas	Campaña en redes sociales (<i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>) y medios de comunicación regionales.	2 meses antes de la sustentación	1 vez a la semana

N°	Información que comunicar	Responsable	Receptor (Parte interesada)	Método de comunicar (medio)	Plazo	Frecuencia
8	Resultados del proceso de admisión	Coordinador Territorial	2.1 Microempresas	Carta	1 semana después de la sustentación	Cada vez que se realice una sustentación en una región
9	Información del proyecto (objetivos y formas de cooperación mutua)	Coordinador Territorial	2.2 Aliados Institucionales (Gobiernos Regionales, Municipalidades, Universidades)	Reunión	2 meses antes de la sustentación	Cada vez que se realice una sustentación en una región
10	Presentación de PanSoy con casos éxito en otras regiones. Información sobre las raciones de alimento gratuito que recibirán los niños y/o adolescentes por parte de la microempresa.	Coordinador Territorial	2.3 Instituciones Receptoras de Raciones (Directores de Instituciones educativas)	Reunión y Carta	2 semanas antes de la postulación de la microempresa a PanSoy	Una vez
11	Presentación de PanSoy y la ME admitida. Información sobre las raciones de alimento gratuito que recibirán sus hijos por parte de la microempresa.	Coordinador Territorial	2.3 Instituciones Receptoras de Raciones (Padres de familia)	Reunión	1 semana antes de empezar los módulos de capacitación	Una vez
12	Resultados de selección de proveedores	Jefe de Administración y Logística	2.4 Proveedores (maquinaria, materia prima y capacitadores)	Informe (correo electrónico)	2 meses antes de la primera sustentación	Una vez
13	Resultados de evaluación desempeño proveedores			Informe (correo electrónico)	1 mes después de haber recibido el servicio	Una vez
14	Reporte semestral de actividades	Jefe de Proyecto	2.5 Autoridades (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)	Informe (correo electrónico)	1 mes después del cierre del semestre	Semestral

Fuente: Elaboración propia

7.8 Plan de Gestión de Riesgos

Para gestionar de manera efectiva los riesgos del proyecto, es necesario identificarlos y analizar el impacto que tendría en el proyecto si se llegarán a materializar y a partir de ello definir acciones de respuesta. En este acápite se abordan los siguientes puntos: identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, plan de respuesta y reservas de contingencia y de gestión.

7.8.1. Identificación de riesgos

La identificación de los riesgos nos permitirá ver la vulnerabilidad del proyecto ante varios factores, situaciones o procesos de la organización. A continuación, se describen las categorías de riesgos y el listado de los riesgos identificados.

7.8.1.1 Categoría de riesgos

Para mejor entendimiento de los riesgos del proyecto se ha realizado una clasificación en 4 categorías:

Tabla 7.19: Categoría de riesgos

	Nivel 1	Nivel 2
Fuentes de riesgo	1. Técnicos	1.1 Diseños
		1.2 Tecnología
		1.3 Procesos
	2. Externos	2.1 Insumos
		2.2 Intereses Empresariales
		2.3 Legal
	3. Organizativos	3.1 Responsabilidad Social
		3.2 Laboral
		3.3 Cultura
	4. Gestión	4.1 Dirección de Proyecto
		4.2 Comunicación
		4.3 Recursos

Fuente: Elaboración Propia

- **Técnicos:** son los tipos de riesgos que podrían presentarse como impactos en aspectos funcionales de los entregables.
- **Externos:** estos riesgos son los identificados y que podrían afectar al proyecto y son difíciles de controlar y externas a la organización.
- **Organizativos:** son aquellos riesgos que por motivos de procedimientos y procesos de la organización pueden afectar el éxito del proyecto.
- **Gestión del proyecto:** los riesgos en esta categoría son aquellos que desde la gestión de proyectos pueden afectar al proyecto o producto.

7.8.1.2 Lista de Riesgos

Se han identificado 12 riesgos, en la siguiente tabla se describen las causas y consecuencias de cada uno:

Tabla 7.20: Lista de Riesgos

Categoría del Riesgo	Código Riesgo	Causas	Riesgos	Consecuencias
Técnico	R1	Variedades de diseños de <i>flyers</i> y Presentaciones en <i>Ms Power Point</i>	Errores en la elaboración de materiales audiovisuales	Confusión en el receptor
Gestión	R2	Limitaciones de medios de comunicación	Comunicación tardía de apertura de la convocatoria	Poca cantidad de Postulantes
Técnico	R3	Variedad en los contenidos de las capacitaciones	Confusión en las capacitaciones	Mal diagnóstico de la capacitación
Técnico	R4	Diagnóstico generalizado del resultado de las capacitaciones	Deficiente plan de acompañamiento	La ME no cumplirá con los objetivos del proyecto
Externos	R5	Actividades solamente orientadas a la Responsabilidad Social en el proyecto	Poco o nulo interés de las ME por participar del proyecto	Poca cantidad de Postulantes
Gestión	R6	Cambio en la Normatividad que regula los proyectos sociales	Cambio del alcance y costos del proyecto	Paralización del Proyecto
Externo	R7		Desinterés por parte del Patrocinador en continuar con el proyecto social en Perú	Paralización del Proyecto
Externos	R8	Dependencia de la fabricación y la entrega de maquinaria/materia prima por parte del proveedor	Retraso en la entrega de equipos y/o materia prima a las ME	Incumplimiento del cronograma del proyecto
Externos	R9	Proceso corto y rápido en la selección de ME y Capacitadores	Deserción de ME participantes en el proyecto	Incumplimiento de los objetivos del proyecto
Organizativo	R10	Asignación específica de Responsabilidades y funciones en la Organización	Inatención de algunos requisitos en los entregables	Incumplimiento de los objetivos de calidad del proyecto
Gestión	R11	Realizar estimaciones de trabajo y costos	Exagerada anticipación o demoras de las actividades del proyecto	Incumplimiento de las restricciones del proyecto
Gestión	R12	Dependencia de los reportes de las áreas	Errores en los reportes de estado del proyecto	Mala toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

7.8.2. Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo de los riesgos identificados estima la probabilidad de ocurrencia e impacto en el proyecto y permite establecer un ranking de priorización para atender a los más importantes. Para tal fin se han definido parámetros tanto de probabilidad y de impacto para luego graficarlos en una matriz. Se han definido las probabilidades de ocurrencia como: 1 (Muy Bajo), 2 (Baja), 3 (Medio), 4 (Alta) y 5 (Muy Alta).

Tabla 7.21: Definición del Impacto

IMPACTO	Muy Bajo 1	Bajo 2	Medio 3	Alto 4	Muy Alto 5
Retraso en tiempo	1 semana	> 1 semana - < 2 semanas	> 2 semanas - < 4 semanas	> 4 semanas - < 6 semanas	> 6 semanas
Incremento del Costo	< \$5 mil	> \$ 5 mil - < \$ 10 mil	> \$ 10 mil - < \$ 15 mil	> \$ 15 mil - < \$ 20 mil	> \$ 20 mil
Número de ME				< 30 ME	
Control de Calidad			1 no conformidad	2 no conformidades	>3 no conformidades

Fuente: Elaboración Propia

Para priorizar los riesgos de manera cualitativa se han agrupado en riesgos alto, medio y bajo; se han representado en la siguiente matriz:

Tabla 7.22: Matriz de Probabilidad e Impacto

IMPACTO	5	Muy alto	5	10	15	20	25
	4	Alto	4	8	12	16	20
	3	Mediano	3	6	9	12	15
	2	Bajo	2	4	6	8	10
	1	Muy bajo	1	2	3	4	5
		Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto	
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD							

Fuente: Elaboración Propia

7.8.2.1 Registro de Riesgos Críticos

Luego de priorizar los riesgos por su valor ponderado, se puede observar que existen tres riesgos que deben de atenderse con prioridad:

- Retraso en la entrega de equipos y/o materia prima a las ME.
- Confusión en las capacitaciones.
- Deficiente plan de acompañamiento.

Tabla 7.23: Riesgos Críticos

Categoría	Sub Cat.	Cod.	Riesgo	Causas	Consecuencias	Prob.	Imp	Valor	Tipo
2. Externos	2.1 Insumos	R8	Retraso en la entrega de equipos y/o materia prima a las ME	Dependencia de la fabricación y la entrega de maquinaria/materia prima por parte del proveedor	Incumplimiento del cronograma del proyecto	4	4	16	Alto
4. Gestión	4.2 Comunicación	R3	Confusión en las capacitaciones	Variedad en los contenidos de las capacitaciones	Mal diagnóstico de la capacitación	3	4	12	Medio
1. Técnico	1.1 Diseños	R4	Deficiente plan de acompañamiento	Diagnóstico generalizado del resultado de las capacitaciones	La ME no cumplirá con los objetivos del proyecto	2	5	10	Medio
2. Externos	2.2 Intereses empresariales	R9	Deserción de ME participantes en el proyecto	Proceso corto y rápido en la selección de ME y Capacitadores	Incumplimiento de los objetivos del proyecto	2	2	4	Bajo
4. Gestión	4.2 Comunicación	R2	Comunicación tardía de apertura de la convocatoria	Limitaciones de medios de comunicación	Poca cantidad de Postulantes	2	2	4	Bajo

Categoría	Sub Cat.	Cod.	Riesgo	Causas	Consecuencias	Prob.	Imp	Valor	Tipo
4. Gestión	4.2 Comunicación	R12	Errores en los reportes de estado del proyecto	Dependencia de los reportes de las áreas	Mala toma de decisiones	2	2	4	Bajo
3. Organizativo	3.2 Laboral	R10	Inatención de algunos requisitos en los entregables	Asignación específica de Responsabilidades y funciones en la Organización	Incumplimiento de los objetivos de calidad del proyecto	1	2	2	Bajo
4. Gestión	4.1 Dirección Proy.	R11	Exagerada anticipación o demoras de las actividades del proyecto	Realizar estimaciones de trabajo y costos	Incumplimiento de las restricciones del proyecto	1	2	2	Bajo
4. Gestión	4.1 Dirección Proy.	R6	Cambio del alcance y costos del proyecto	Cambio en la Normatividad que regula los proyectos sociales	Paralización del Proyecto	1	1	1	Bajo
2. Externos	2.2 Intereses empresariales	R7	Desinterés por parte del Patrocinador en continuar con el proyecto social en Perú	Normatividad que regula los proyectos sociales	Paralización del Proyecto	1	1	1	Bajo
2. Externos	2.2 Intereses empresariales	R5	Poco o nulo interés de las ME por participar del proyecto	Actividades solamente orientadas a la Responsabilidad Social en el proyecto	Poca cantidad de Postulantes	1	1	1	Bajo
1. Técnico	1.1 Diseños	R1	Errores en la elaboración de materiales audiovisuales	Variedades de diseños de <i>flyers</i> y Presentaciones en <i>Ms Power Point</i>	Confusión en el receptor	1	1	1	Bajo

Fuente: Elaboración Propia

7.8.3. Plan de Respuesta

Se han determinado acciones frente a los riesgos identificados, tanto de manera preventiva como de contingencia.

7.8.3.1 Medidas Preventivas

Se ha elaborado la siguiente tabla donde se muestran las medidas preventivas y la estrategia a utilizar ante los riesgos identificados.

Tabla 7.24: Plan de Prevención

Cod.	Riesgo	Valor	Tipo	Estrategia	Medida Preventiva	Dueño	Nueva Prob.	Nuevo Imp.	Nuevo Valor	Nuevo Tipo
R8	Retraso en la entrega de equipos y/o materia prima a las ME	16	Alto	Mitigar	Realizar la Licitación y Orden de compra en etapa temprana del proyecto, a más tardar 30 días de su inicio.	Jefe de Administración	2	4	8	Medio
R3	Confusión en las capacitaciones	12	Medio	Mitigar	Realizar un control de Calidad del contenido de las capacitaciones y contratar personal especialista en capacitaciones	Jefe de Capacitaciones	2	4	8	Medio
R4	Deficiente plan de acompañamiento	10	Medio	Mitigar	Realizar el Control de Calidad de las Capacitaciones	Jefe de Capacitaciones	2	2	4	Bajo
R9	Deserción de ME participantes en el proyecto	4	Bajo	Mitigar	Realizar las evaluaciones y sustentarán su postulación ante un único comité	Jefe de Administración	2	2	4	Bajo
R2	Comunicación tardía de apertura de la convocatoria	4	Bajo	Mitigar	El área de Desarrollo Territorial deberá de mantener actualizada las ME con potencial a ser postulantes al proyecto	Jefe de Comunicaciones	2	2	4	Bajo
R12	Errores en los reportes de estado del proyecto	4	Bajo	Mitigar	Realizar un control de Calidad de los informes	Jefe de Proyectos	2	2	4	Bajo
R6	Cambio del alcance y costos del proyecto	2	Bajo	Mitigar	Mantener actualizada los requisitos legales para el correcto funcionamiento del proyecto	Directora Ejecutiva	1	2	2	Bajo
R11	Exagerada anticipación o demoras de las actividades del proyecto	1	Bajo	Mitigar	Elaboración de las estimaciones de tiempo y costos con expertos y de activos de los procesos anteriores	Jefe de Proyectos	1	1	1	Bajo
R5	Poco o nulo interés de las ME por participar del proyecto	1	Bajo	Mitigar	Elaborar informes de Desempeño de las ME y que se den a conocer a los postulantes, verificación de casos de éxito	Jefe de Desarrollo Territorial	1	1	1	Bajo
R1	Errores en la elaboración de materiales audiovisuales	1	Bajo	Mitigar	Cumplimiento de la gestión de comunicaciones	Jefe de Comunicaciones	1	1	1	Bajo

Fuente: Elaboración Propia

Con las actividades de prevención de los riesgos se espera disminuir la probabilidad de ocurrencia o impacto sobre el proyecto, con esta forma de gestionar preventivamente los riesgos se espera llevarlos a niveles tolerables de aceptación del riesgo. Se aprecia también que para los riesgos R7 y R10 no se han determinado medidas preventivas debido a que la estrategia es “escalar” y “evitar” el riesgo respectivamente.

7.8.3.2 Medidas Correctivas

Si alguno de los riesgos llegase a materializarse aun así se hubieran ejecutado las acciones preventivas, las medidas correctivas que se muestra a continuación deben ser ejecutadas para minimizar los impactos en el alcance, tiempo, costos o calidad del proyecto.

Tabla 7.25: Plan de Contingencia

Cod.	Riesgo	Consecuencias	Medida Correctiva
R8	Retraso en la entrega de equipos y/o materia prima a las ME	Incumplimiento del cronograma del proyecto	Incluir una penalidad al proveedor por entregas fuera de los estipulado
R3	Confusión en las capacitaciones	Mal diagnóstico de la capacitación	Revisar el contenido de las Capacitaciones
R4	Deficiente plan de acompañamiento	La ME no cumplirá con los objetivos del proyecto	Revisar el Plan de Acompañamiento
R9	Deserción de ME participantes en el proyecto	Incumplimiento de los objetivos del proyecto	Revisión de los procesos de selección de ME
R2	Comunicación tardía de apertura de la convocatoria	Poca cantidad de Postulantes	Desplegar Recursos para que en otra región se logre inscribir otras ME
R12	Errores en los reportes de estado del proyecto	Mala toma de decisiones	Implementar herramientas colaborativas para hacer el seguimiento a avance real del proyecto.
R6	Cambio del alcance y costos del proyecto	Paralización del Proyecto	Adecuarse a la nueva normatividad y realizar una nueva estimación del tiempo y presupuesto
R11	Exagerada anticipación o demoras de las actividades del proyecto	Incumplimiento de las restricciones del proyecto	Realizar una reestimación de costos y cronograma del proyecto
R5	Poco o nulo interés de las ME por participar del proyecto	Poca cantidad de Postulantes	Hacer de conocimiento las actividades en favor de las poblaciones vulnerables y las políticas de PanSoy
R1	Errores en la elaboración de materiales audiovisuales	Confusión en el receptor	Revisar los diseños y el control de calidad de éstos

Fuente: Elaboración Propia

Las medidas correctivas indicadas en la tabla anterior se aplicarán solamente si se llegase a materializar los riesgos descritos.

7.8.4. Reservas

Para estimar las reservas, se han considerado la probabilidad de ocurrencia de eventos históricos en PanSoy en los últimos años (Probabilidad 1), además se ha considerado la probabilidad del impacto de aquellos riesgos (Probabilidad 2). De esta manera al multiplicar ambos factores se obtiene una nueva probabilidad, el cual se toma para estimar la probabilidad del riesgo en el nuevo proyecto. En el anexo 11 y anexo 12 se detallan los eventos anteriores y la probabilidad del impacto.

7.8.4.1 Reserva de Contingencia

Considerando la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto económico se ha calculado la reserva de contingencia.

Tabla 7.26: Reserva de Contingencia

Cod.	Riesgo	Prob 1	Prob 2	Prob.	Imp (US\$)	Valor monetario del riesgo (US\$)
R8	Retraso en la entrega de equipos y/o materia prima a las ME	23%	37%	8.6%	\$117,600	\$10,061
R3	Confusión en las capacitaciones	17%	37%	6.1%	\$128,120	\$7,830
R4	Deficiente plan de acompañamiento	30%	17%	5.0%	\$49,803	\$2,490
R9	Deserción de ME participantes en el proyecto	37%	30%	11.0%	\$19,800	\$2,178
R2	Comunicación tardía de apertura de la convocatoria	17%	17%	2.8%	\$73,318	\$2,037
R12	Errores en los reportes de estado del proyecto	17%	17%	2.8%	\$41,164	\$1,143
R6	Cambio del alcance y costos del proyecto	1%	10%	0.1%	\$737,650	\$738
R11	Exagerada anticipación o demoras de las actividades del proyecto	1%	10%	1.7%	\$41,164	\$686
R5	Poco o nulo interés de las ME por participar del proyecto	10%	17%	1.0%	\$14,664	\$147
R1	Errores en la elaboración de materiales audiovisuales	10%	17%	1.0%	\$2,001	\$20
		Total de reserva de contingencia				\$27,329

Fuente: Elaboración Propia

7.8.4.2 Reserva de Gestión

En PanSoy se tiene como política administrativa la revisión exhaustiva de los riesgos y la actuación preventiva frente a estos, por tal motivo la provisión del 2% del costo total directo está destinado para atender los riesgos no identificados. Si se materializarán estos riesgos la responsabilidad de la utilización recae en la Directora Ejecutiva como representante del Patrocinador.

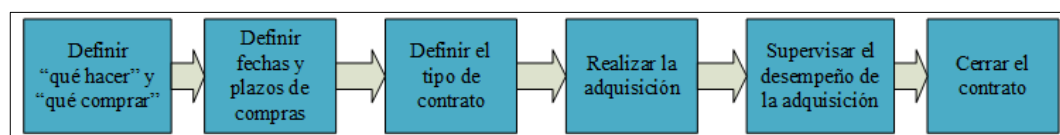
7.9 Plan de Gestión de Adquisiciones

El proyecto cuenta con un *staff* de empleados en planilla de PanSoy que desarrolla o ejecuta la mayor parte las actividades del proyecto, sin embargo, es necesario la adquisición de bienes materiales como son: equipamiento, utensilios, materia prima, así como la contratación de servicios de empresas conexas y consultores.

7.9.1. Enfoque de la Gestión de Adquisiciones

Para la planificación del proyecto, PanSoy es el cliente y necesita de proveedores para la adquisición de maquinarias y servicios. Bajo este enfoque, se presenta un flujograma de la Gestión de Adquisiciones.

Figura 7.13: Flujograma para el secuenciamiento de la Gestión de Adquisiciones



Fuente: Elaboración propia

7.9.2. Identificación de los paquetes de compra

Se identifican según la EDT, en la tabla 7.27 se muestran los paquetes de trabajo a realizar con personal de PanSoy.

Tabla 7.27: Paquetes de trabajo que se ejecutarán con personal de planilla PanSoy

Código EDT	Paquete de trabajo	Duración	
		Comienzo	Fin
2.2.1	Videos, Flyer, PPT	2/01/2020	22/01/2020
2.4.1	Charla informativa	12/03/2020	18/03/2020
2.4.2	Visita caso de éxito	19/03/2020	20/03/2020
2.5.1	Elaborar la Lista de postulantes a nivel nacional	23/03/2020	25/03/2020
3.1.1	Ficha de inspección de local	23/01/2020	30/01/2020
3.1.2	Carpeta de postulación	29/01/2020	20/03/2020
3.1.3.1	Evaluación de postulantes	3/03/2020	16/04/2020
4.1.1	Licitación de equipamiento	13/02/2020	27/02/2020
4.2.1	Licitación de materia prima (Soya)	13/02/2020	25/02/2020
4.3.1	Reclutamiento de capacitadores	13/02/2020	11/03/2020
4.4.1	Selección de salas de capacitación	26/03/2020	27/03/2020
6.1	Módulos de capacitación	26/03/2020	6/05/2020
6.2.2	Diagnóstico de la capacitación	25/05/2020	2/06/2020
7.1.1	Presentación ante instituciones receptoras	25/05/2020	1/06/2020
7.1.2	Plan de acompañamiento	3/06/2020	11/06/2020
7.1.3	Acompañamiento	12/06/2020	18/02/2021
7.2	Informe de Desempeño de ME	19/02/2021	8/03/2021

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la Matriz de Adquisiciones, restando aquello que es realizado por el equipo del proyecto, se incluye el presupuesto estimado para cada paquete de compra.

Tabla 7.28: Matriz de Adquisiciones del Proyecto

Código de EDT	Paquete de trabajo	Tipo de adquisición	Modalidad de adquisición	Fechas		Presupuesto (USD \$)	Detalle
				Comienzo	Fin		
2.3	Medios Comunicación	Servicios de publicidad	Adjudicación directa	23/01/2020	11/03/2020	24,300.00	Servicios de publicidad y marketing que son contratados directamente a empresas que anteriormente hayan ofrecido el mismo servicio. Usualmente son Pymes locales considerados como socios estratégicos y que han demostrado puntualidad en la entrega, precios competitivos acorde al mercado y facilidades de pago (factura a 30 días).
3.1.3.2	Contrato de Comodato	Servicios jurídicos / notariales	Adjudicación directa	6/03/2020	20/04/2020	14,794.03	Servicios de legalización de contratos y documentos que son contratados directamente a notarías que anteriormente hayan ofrecido el mismo servicio. El pago se realiza en efectivo y es declarado al cierre de mes a través de una rendición por los Jefes de Desarrollo Territorial y cargado a un centro de costo.
4.1.2	Orden de Compra Equipamiento	Bienes	Licitación	28/02/2020	3/03/2020	678,000.00	Suministro de equipamiento y utensilios licitados en un solo paquete a proveedores nacionales que tengan experiencia en el rubro y posean sistema de gestión de calidad ISO 9001. Se licitará a contrato único y la entrega será en 2 lotes. Forma de pago: Depósito del 20% con la emisión de la OC y presentación de factura y 2 cuotas mensuales de 40% previa presentación de factura.
4.2.2	Orden de Compra Materia Prima (Soya)	Bienes	Licitación	26/02/2020	28/02/2020	55,850.00	Suministro de soya no GMO licitado a proveedores nacionales que tengan experiencia en el rubro y posean sistema de gestión de calidad ISO 9001. Forma de pago: Depósito del 50% con la emisión de la OC y presentación de factura y 1 cuota adicional en el mes siguiente de 50% previa presentación de factura.

Código de EDT	Paquete de trabajo	Tipo de adquisición	Modalidad de adquisición	Fechas		Presupuesto (USD \$)	Detalle
				Comienzo	Fin		
4.3.2	Contrato de Servicios Capacitadores	Servicios jurídicos / notariales	Adjudicación directa	12/03/2020	20/03/2020	3,360.00	Servicios de legalización de contratos y documentos que son contratados directamente a notarías que anteriormente hayan ofrecido el mismo servicio. El pago se realiza en efectivo y es declarado al cierre de mes a través de una rendición por los Jefes de Desarrollo Territorial y cargado a un centro de costo.
4.4.2	Contrato de Alquiler Salas de Capacitación	Servicio de alquiler	Adjudicación directa	30/03/2020	7/04/2020	13,193.18	Servicios de alquiler de locales o salas de capacitación equipadas que son contratados directamente a empresas o personas naturales con RUC que anteriormente hayan ofrecido el mismo servicio. Usualmente son asociaciones o centros de estudio locales que cuentan con la infraestructura y equipamiento necesario. Forma de pago: Depósito a cuenta bancaria.
5.1.1	Maquinaria Entrega	Servicio de transporte	Adjudicación directa	4/03/2020	28/04/2020	75,434.00	Servicios logísticos de transporte que son contratados directamente a empresas que anteriormente hayan ofrecido el mismo servicio. Usualmente son empresas consolidadas en el sector logísticos considerados como socios estratégicos y que han demostrado puntualidad en el recojo y responsabilidad en el traslado y entrega, además de precios competitivos acorde al mercado y facilidades de pago (factura a 30 días).
5.1.2	Utensilios Entrega	Servicio de transporte	Adjudicación directa	18/03/2020	28/04/2020	30,173.60	
5.2	Materia Prima (Soya) Entrega	Servicio de transporte	Adjudicación directa	16/03/2020	30/04/2020	36,023.25	
6.2.1	Dictado y Registro de participación	Servicio de consultoría	Licitación	7/05/2020	22/05/2020	117,600.00	Servicio de consultoría en capacitación de 5 de los 7 módulos de capacitación para ME de cada región. Profesionales nacionales con experiencia en la docencia académica, que tengan RUC. Precio mensual a todo costo (incluido viáticos y transporte, etc.). Forma de pago mensual previa presentación de recibo por honorarios.

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la compra de equipamiento, se realiza una Orden de Compra (O/C) y la entrega en 2 partes. De esta manera se reduce a un solo contrato que permite incrementar el monto de la licitación haciéndolo más atractivo para los proveedores ofertantes que deberán demostrar la capacidad económica y técnica para un adecuado y puntual suministro.

7.9.3. Estrategia de contratación

En la tabla 7.28 Matriz de Adquisiciones del Proyecto, se presenta cada paquete de compra detallando el tipo y la modalidad de adquisición. Una vez definida la estrategia de contratación, se realiza la selección y contratación de proveedores que se adquieren mediante licitación privada. A continuación, se presentan las actividades a seguir para la contratación por licitación:

Tabla 7.29: Actividades para la adquisición por licitación

Nº	Tipo de proceso	Actividad	Responsable
1	Interno	Orden de suministro	Jefe de Proyecto
2	Interno	Elaborar la solicitud de cotización	Jefe de Administración y Logística
3	Externo	Recepción de ofertas	Jefe de Administración y Logística
4	Interno	Evaluación técnico-económica y elaboración de cuadros comparativos	Jefe de Administración y Logística
5	Interno	Selección de proveedor	Jefe de Administración y Logística / Jefe de Supervisión Técnica
6	Interno	Elaboración de orden de compra	Jefe de Administración y Logística
7	Interno	Aprobación financiera	Jefe de Finanzas
8	Interno	Seguimiento de avance	Jefe de Administración y Logística
9	Externo	Recepción de producto	Jefe de Administración y Logística / Jefe de Proyecto
10	Interno	Conformidad	Jefe de Proyecto
11	Externo	Liquidación de orden	Jefe de Administración y Logística

Fuente: Elaboración propia

Los requisitos mínimos que deben cumplir los proveedores ofertantes respecto al equipamiento (maquinaria y utensilios) se detallan en el Anexo 10: Procedimiento de Evaluación de Proveedores. Así mismo, los requisitos de los bienes a adquirir se encuentran detallados en el Anexo 8: Manual de Fichas Técnicas. La elaboración y actualización de las fichas técnicas de los bienes requeridos es responsabilidad del Jefe de Supervisión Técnica.

7.9.4. Criterios de evaluación de ofertantes

Luego de obtener las ofertas recibidas de los proveedores potenciales, se procede a la evaluación de las ofertas de acuerdo con los siguientes criterios de evaluación.

Tabla 7.30: Criterios para evaluación de ofertantes

Criterios	Puntaje		
	15	10	5
Cumplimiento con especificaciones	Cumplió con las especificaciones y compromiso ambiental	Cumplió con las especificaciones, N/A compromiso ambiental	Cumplió con las especificaciones, no tiene compromiso ambiental
Precio	Precio más económico del mercado	Precio al promedio del mercado	Precio por encima del promedio del mercado
Tiempo de entrega	El mejor tiempo de entrega	Tiempo promedio de entrega	El mayor tiempo de entrega
Financiamiento	90 días	30/60 días	Contado

Fuente: Elaboración propia

Cuando un proveedor no cumple con las especificaciones del producto o servicio, automáticamente queda eliminado de la selección.

A continuación, simularemos una evaluación de los ofertantes para el caso del equipamiento (maquinaria y utensilios).

Tabla 7.31: Evaluación de ofertas económicas

CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES											
O/S N° --											
PROYECTO: PROMOCIÓN DE MICROEMPRESAS GASTRONOMICAS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL EN 6 REGIONES DEL PERÚ C.C.											
FECHA. 15/01/2020											
Presupuesto				Proveedores							
ITEM	Descripción	Unidad	Cant.	Proveedor 01		Proveedor 02		Proveedor 03		Proveedor 04	
		Medida		P.Unit	Precio	P.Unit	Precio	P.Unit	Precio	P.Unit	Precio
				US	TOTAL	US \$	TOTAL	US \$	TOTAL	US \$	TOTAL
1	Kit de maquinaria para ME según detalle, incluye horno industrial, cocina industrial, licuadora, congeladora industrial, estoca y mesa de trabajo multinivel de dimensiones:3600 cm de largo, 1.2 mt de alto	Und	30	21,000	630,000	18,720	561,600	24,500	735,000	19,200	576,000
2	Kit de utensilios para ME según detalle incluye. juego. de ollas industriales, juego. de sartenes teflón juego. cuchillos inoxidable, y otros	Und	30	3,700	111,000	3,880	116,400	2,500	75,000	4,300	129,000
	TOTALES US \$				741,000		678,000		810,000		705,000
OBSERVACIONES											
1.- Precios no incluyen IGV 2.- Considerar proveedor único (maquinaria + utensilios)											

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.32: Evaluación de ofertas

Criterio de evaluación	Factor	Calificación			
		Proveedor 01	Proveedor 02	Proveedor 03	Proveedor 04
Cumplimiento con especificación	30%	10	10	10	10
Precio	25%	10	15	5	10
Tiempo de Entrega	30%	15	10	5	5
Financiamiento	15%	5	10	10	15
Puntaje Total		40	45	30	40
Observaciones:					
Si el proveedor obtiene el siguiente puntaje queda automáticamente descalificado: < 25					
Conclusión:					
Se da como ganador de la licitación al Proveedor Nro. 02					

Fuente: Elaboración propia

Las O/C son generadas por el Jefe de Administración y Logística previamente aprobado por el Jefe de Finanzas antes de su emisión al proveedor (ver Anexo 7: Orden de Compra de adjudicación de Equipamiento).

7.10 Componentes adicionales

Como componentes adicionales al proyecto de tesis se consideran a los Planes de Transición, Planes de Transferencia, el Sistema de control de cambios, la Evaluación del éxito del proyecto y también las Lecciones aprendidas donde se agrupan los procesos transversales a todos los planes vistos anteriormente, es importante resaltar que parte de estos componentes serán transferidos a un segundo acompañamiento fuera del alcance de este proyecto.

7.10.1. Planes de Transición y Transferencia

En el plan de Transición se identifica los entregables al final de cada fase y el nivel de detalle. En el plan de Transferencia, una vez completado el producto final, se indican los documentos y el nivel de detalle para asegurar la entrega final en las condiciones esperadas.

7.10.1.1 Plan de Transición

En relación con las etapas del ciclo de vida del proyecto, identificamos los entregables producidos por cada fase. En la siguiente tabla se menciona el detalle de los entregables.

Tabla 7.33: Plan de transición del Proyecto

Fase preliminar	Responsable	Fase posterior	Entregable	Responsable	Nivel de detalle
2. Convocatoria	Jefe de Comunicaciones	3. Admisión	2.5 Postulantes	Jefe de Desarrollo Territorial	Lista de postulantes a nivel nacional de las 6 regiones a intervenir
3. Admisión	Jefe de Desarrollo Territorial	4. Adquisición	3.1 Selección	Jefe de Desarrollo Territorial	Elaboración y firma de contratos San Martín
					Elaboración y firma de contratos Junín
					Elaboración y firma de contratos Cusco
					Elaboración y firma de contratos Ayacucho
					Elaboración y firma de contratos Arequipa
					Elaboración y firma de contratos Lima
					Lista de ME admitidas
4. Adquisición	Jefe de Administración y Logística	5. Entrega	4.1 Equipamiento	Jefe de Administración y Logística	Orden de compra de maquinarias y utensilios
			4.2 Materia prima		Orden de compra de Soya
			4.3 Capacitadores		Contrato de servicios con los capacitadores de cada Región
			4. Sala de capacitación		Contrato de alquiler de salas de capacitación en San Martín
			4. Sala de capacitación		Contrato de alquiler de salas de capacitación en Junín
					Contrato de alquiler de salas de capacitación en Cusco
					Contrato de alquiler de salas de capacitación en Ayacucho
Contrato de alquiler de salas de capacitación en Arequipa					
	Contrato de alquiler de salas de capacitación en Lima				
5. Entrega	Jefe de Administración y Logística	6. Capacitación	5.1 Equipamiento	Jefe de Administración y Logística	Recepción de maquinaria en almacenes de PanSoy
					Recepción de utensilios en almacenes de PanSoy
					Trasladar la maquinaria y utensilios a la región San Martín
					Instalar y probar la maquinaria en la región San Martín
					Entrega de utensilios en la región San Martín
					Trasladar la maquinaria y utensilios a la región Junín
					Instalar y probar la maquinaria en la región Junín
					Entrega de utensilios en la región Junín
					Trasladar la maquinaria y utensilios a la región Cusco
					Instalar y probar la maquinaria en la región Cusco
					Entrega de utensilios en la región Cusco
					Trasladar la maquinaria y utensilios a la región Ayacucho

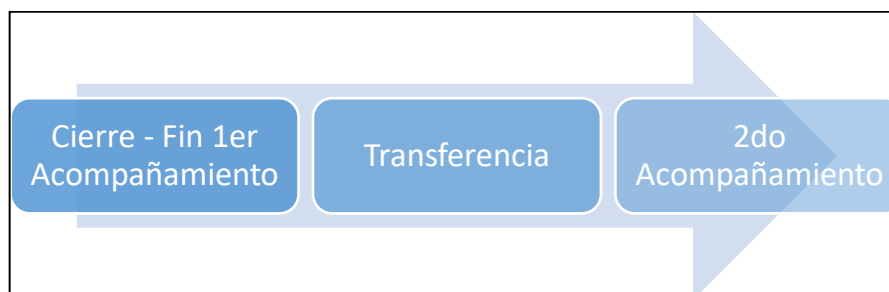
Fase preliminar	Responsable	Fase posterior	Entregable	Responsable	Nivel de detalle
					Instalar y probar la maquinaria en la región Ayacucho
					Entrega de utensilios en la región Ayacucho
					Trasladar la maquinaria y utensilios a la región Arequipa
					Instalar y probar la maquinaria en la región Arequipa
					Entrega de utensilios en la región Arequipa
					Trasladar la maquinaria y utensilios a la región Lima
					Instalar y probar la maquinaria en la región Lima
					Entrega de utensilios en la región Lima
			5.2 Materia Prima (Soya)		Recepción de Soya en almacenes PanSoy
					Traslado y entrega en la región San Martín
					Traslado y entrega en la región Junín
					Traslado y entrega en la región Cuzco
					Traslado y entrega en la región Ayacucho
					Traslado y entrega en la región Arequipa
					Traslado y entrega en la región Lima
6. Capacitación	Capacitación (CAP) – Oficina Lima	7. Acompañamiento	6.2 Dictado	Capacitación (CAP) – Oficina Lima	Diagnóstico de la capacitación de las ME de la región San Martín
					Diagnóstico de la capacitación de las ME de la región Junín
					Diagnóstico de la capacitación de las ME de la región Cusco
					Diagnóstico de la capacitación de las ME de la región Ayacucho
					Diagnóstico de la capacitación de las ME de la región Arequipa
					Diagnóstico de la capacitación de las ME de la región Lima

Fuente: Elaboración propia

7.10.1.2 Plan de Transferencia

Este plan es una guía para la Transferencia de las ME en formación después de recibir un primer acompañamiento, estas serán entregadas a un nuevo proyecto, de tal forma que puedan continuar con un segundo acompañamiento y lograr su autosostenibilidad. La transferencia del conocimiento basado en el Informe de Desempeño de cada ME en las 6 regiones intervenidas, sirve en el segundo acompañamiento para realizar ajustes en el contenido de los módulos de capacitación para cada ME, poniendo mayor refuerzo en los módulos donde se han obtenido bajos resultados. La siguiente figura representa el Diagrama general del proceso de transferencia.

Figura 7.14: Diagrama general del proceso de transferencia



Fuente: Elaboración propia

El plan de transferencia contempla la elaboración, entrega y reuniones para transferir el contenido del Informe de Desempeño de las ME a los responsables del 2do acompañamiento en cada región.

7.10.2. Sistema de Control de Cambios

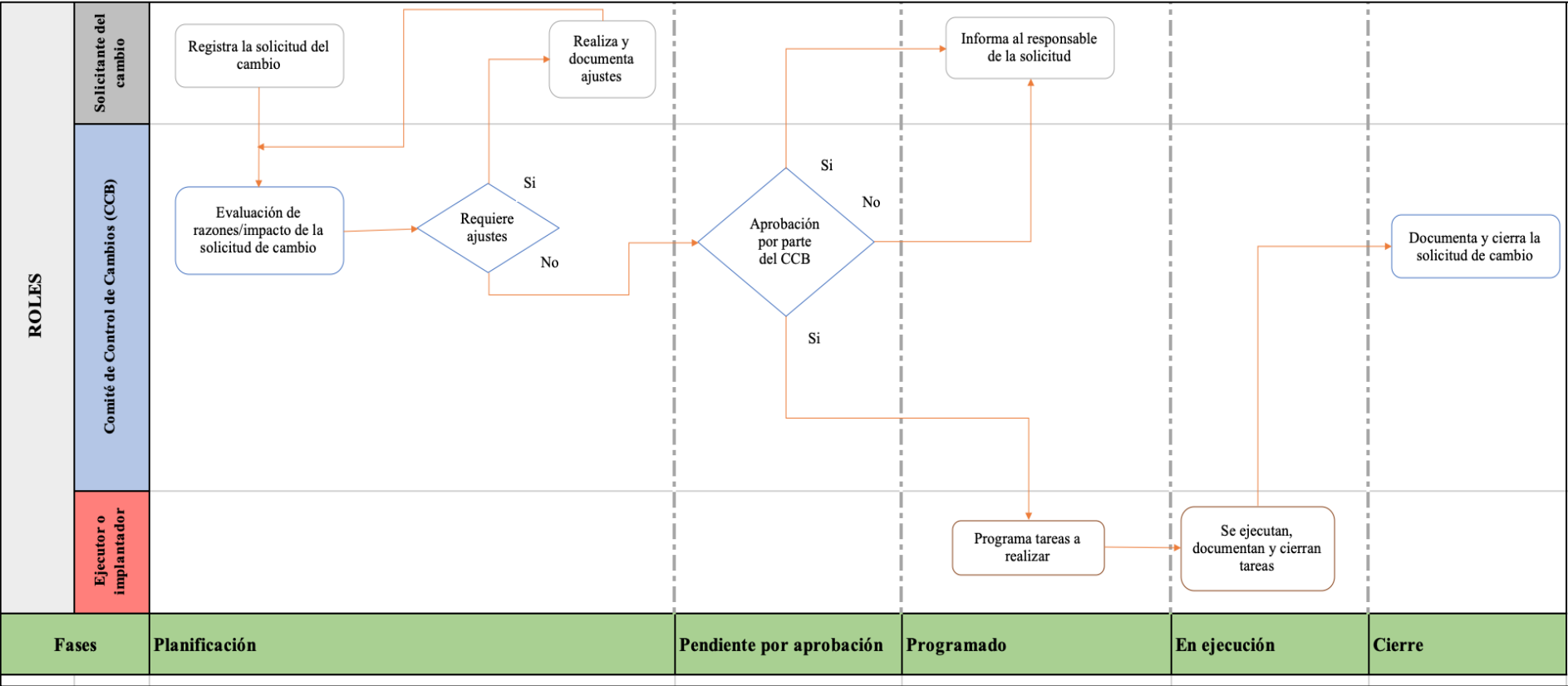
La *Guía del PMBOK®* menciona que “realizar el Control Integrado de Cambios es el proceso de revisar las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones” (PMBOK®, 6th, 113). Con el objetivo de mantener el control del proyecto y evitar la corrupción del alcance, se ha implementado un sistema de control de cambios donde se procede a documentar y evaluar las distintas opciones de solicitudes de cambio y posteriormente se formaliza su aprobación o rechazo.

7.10.2.1 Flujo de control de cambios

Se menciona los siguientes pasos, además la secuencia del flujo de control de cambios (ver Figura 7.14.):

- Registrar la solicitud de cambio: El solicitante del cambio registra la solicitud respectiva.
- Evaluación de razones/impacto de la solicitud de cambio: El Comité del Control de Cambios (CCB) recibe la solicitud del cambio y realiza la correspondiente evaluación de las razones e impacto de dicha solicitud.
- El solicitante tiene que especificar con claridad porque motivos o razones solicita el cambio, que sucedería si el cambio no se realiza.
- Indicar el impacto de la solicitud de cambio en el proyecto, otros proyectos, programas, portafolios, operaciones, proveedores, Gobierno, etc.
- De requerirse ajustes, se realiza un ajuste y documentación, de no requerirse ajustes ingresa al siguiente paso.
- Aprobación por parte del CCB: Con la respectiva aprobación del CCB, se procede a informar al responsable de la solicitud y programar las tareas a realizar.
- Ejecución de documentos y cierre de tareas: Es responsabilidad del ejecutor o implantador realizar la correspondiente ejecución, documentación y cierre de tareas como consecuencia de la aprobación del cambio.
- Documenta y cierra la solicitud de cambio: El CCB documenta y cierra la solicitud del cambio.

Figura 7.15: Flujo de Control de Cambios



Fuente: Elaboración propia

7.10.2.2 *Comité de Control de Cambios (CCB)*

Debido a la naturaleza del proyecto, el comité está conformado por un especialista de cada área. En la tabla 4.34 se detalla los integrantes y responsabilidades del Comité de Control de Cambios.

Tabla 7.34: Comité de Control de Cambios

Comité de Control De Cambios (CCB)	
Integrantes	Jefe de Proyectos Jefe de Desarrollo Territorial Jefe de Desarrollo Nutricional Jefe de Comunicaciones Jefe de Desarrollo Comercial Jefe de Supervisión Técnica Cliente (Dirección Ejecutiva)
Responsabilidad	Responsables de aprobar o rechazar las solicitudes de cambio.
Tipos de cambios que atiende el CCB	Cambios en la descripción del alcance del proyecto. Cambios en el cronograma del proyecto. Cambios en el presupuesto. Cambios en los indicadores de calidad del proyecto. Cambios en los RRHH del proyecto. Modificación de los riesgos del proyecto.
Frecuencia de reuniones	Cada vez que se solicita un cambio.

Fuente: Elaboración propia

7.10.2.3 *Ficha de Control de cambios*

Se ha elaborado el siguiente modelo de ficha de control de cambios, el cual se presenta a continuación en la tabla 7.35 con un posible cambio solicitado:

Tabla 7.35: Modelo de ficha de control de cambios

Solicitud de cambio N° 001		
Nombre del proyecto:	Solicitante del cambio:	Fecha de solicitud:
Promoción de ME Gastronómicas con Responsabilidad Social en 6 Regiones del Perú	Cliente	03/06/2020
Tipo de Cambio Requerido:		
Cambio en el alcance, cronograma y presupuesto.		
Definición del problema o situación actual: <i>(Definir el problema que se va a resolver, distinguiendo el problema de sus causas y de sus consecuencias)</i>		
En el proyecto, la Región Arequipa tiene designado presupuesto para 6 ME Gastronómicas, pero se ha identificado un potencial económico y social en la región por una disposición legal regional de promoción de microempresas.		
Descripción detallada del cambio solicitado: <i>(Especificar con claridad el cambio solicitado)</i>		
El cliente solicita incrementar el número de ME de la Región Arequipa, ascendiendo a 7 el número de ME para la región en mención y totalizando un número de 31 ME para el proyecto.		
Razón por la que se solicita el cambio: <i>(Especificar con claridad porque motivos o razones solicita el cambio)</i>		
El Gobierno Regional está impulsando del desarrollo y formalización de microempresas con proyección social.		
Efectos en el proyecto:		
En el corto plazo:	En el largo plazo:	
<ul style="list-style-type: none"> - Mayores costos - Ampliación del cronograma 		
Efectos en otros proyectos, programas, portafolios u operaciones:		
Ninguno		
Efectos extra empresariales en clientes, mercados, proveedores, Gobierno, etc.		
Adenda con proveedores para la adquisición de maquinaria, utensilios y materia prima.		
Observaciones y comentarios adicionales:		
Ninguno		
Revisión del Comité de Control de Cambios:		
Fecha de revisión:	05/06/2020	
Efectuada por:	Jefe de Proyecto	
Resultado de Revisión: (Aprobada/Rechazada)	APROBADA	
Responsable de Ejecutar/Informar:	Jefe de Desarrollo Territorial	
Observaciones Especiales.	-	

Fuente: Elaboración propia

7.10.3. Evaluación del éxito del proyecto

Para la evaluación del proyecto se requiere consolidar la información relacionada a la eficiencia y eficacia del proyecto; satisfacción del cliente y a la evaluación de desempeño del equipo. El detalle y los formatos utilizados se describen a continuación.

7.10.3.1 Ficha de evaluación del éxito del Proyecto

Se han definido 3 niveles que consolidan la información necesaria para evaluar el éxito del Proyecto:

- Nivel 1: En este nivel se considera la evaluación de eficiencia del proyecto (alcance, cronograma y costo). Para la evaluación del costo, se registra la línea base del costo planificado, ejecutado y el porcentaje de cumplimiento. Para la evaluación del cronograma se registra el tiempo del cronograma planificado, tiempo del cronograma ejecutado y porcentaje de cumplimiento. Para la evaluación del alcance se registra los objetivos (proyecto y producto) cumplidos, ejecutados y porcentaje de cumplimiento.
- Nivel 2: En este nivel se considera la evaluación de la satisfacción del cliente, cumplimiento de las expectativas de los interesados y equipo de trabajo contento. Se realizará preguntas de satisfacción para la evaluación de este nivel.
- Nivel 3: En este nivel se considera el aporte más allá del propio proyecto, se ha considerado evaluar el aporte al negocio y a la sociedad. Para la evaluación a la sociedad se realizará breves encuestas del nivel de motivación entre las beneficiarias, se considera importante este primer cambio de actitud y motivación que se genera porque esto impulsará el motivo para su desarrollo económico y cambios en su calidad de vida. Esta información la recoge el Coordinador Territorial durante la última visita a la ME.

El Proyecto será calificado como exitoso si cumple con los siguientes criterios:

- Nivel 1: Cumplimiento al 100%
- Nivel 2: Por lo menos el 80% de satisfacción.
- Nivel 3: El 90% de beneficiarios indica que se siente motivado para continuar con el desarrollo de su microempresa.

Figura 7.16: Ficha de evaluación del éxito del proyecto

Nombre del proyecto			
Fecha			
Nivel 1: Eficiencia y eficacia del Proyecto			
Evaluación de costo			
Costo planificado \$	Costo Ejecutado \$	% Cumplimiento	
Comentarios			
Evaluación de cronograma			
Cronograma planificado	Cronograma Ejecutado	% Cumplimiento	
Comentarios			
Cumplimiento de objetivos del proyecto y del producto (Alcance)			
Objetivos planificados	Objetivos cumplidos	% Cumplimiento	
Comentarios			
Nivel 2: Satisfacción del cliente / interesados clave /equipo			
¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desarrollo del proyecto? (colocar el % de satisfacción)			
Presidente (Patrocinador):	Dirección Ejecutiva:		
Vicepresidente:	Equipo del proyecto:		
Satisfacción general (%):			
Comentarios adicionales			
Nivel 3: Aporte de valor			
Aporte a las ME			
Cumplimiento en la entrega de maquinaria y materia prima			
% de Cumplimiento:	Retrasos:	Si	No
Ingreso acumulado > 15,000 soles		Si	No
Nivel aceptable de la BPM > 75%		Si	No
Utilidad sobre las ventas > 10%		Si	No
Aporte a la Sociedad			
1. Cumplimiento de 60 raciones diarias gratuitas		Si	No
2. ¿Considera Ud. que esta es una oportunidad de mejora para su calidad de vida? Si ---- No ----			
Comentarios (Campo obligatorio en caso de responder "No")			
3. ¿Se siente motivado para continuar con el desarrollo de su Microempresa? Si ---- No ---			
Comentarios (Campo obligatorio en caso de responder "No")			
Compromiso de ME con PanSoy (%):			
Comentarios adicionales			
Resultado final: Evaluación Final de éxito del Proyecto			

Fuente: Elaboración propia

7.10.3.2 Ficha de evaluación de la satisfacción del cliente

En esta ficha se recolecta la información de satisfacción referente a los resultados y los procesos desarrollados. Esta información se recoge del Presidente (Patrocinador), Vicepresidente, Directora Ejecutiva (Cliente). Que a continuación se presenta.

Figura 7.17: Ficha de evaluación de la satisfacción del cliente

Nombre:											
Fecha:											
1. ¿Cómo califica la información proporcionada en el reporte financiero?											
Muy bueno	Aceptable										
Satisfactorio	Insuficiente										
Comentarios											
2. ¿Considera que la información contenida en el reporte financiero es consistente?											
Si	No										
Comentarios (Campo obligatorio en caso de responder NO)											
3. ¿Considera que la información proporcionada en el reporte financiero le es útil para el monitoreo financiero de la Institución?											
Si	No										
Comentarios (Campo obligatorio en caso de responder NO)											
4. ¿Qué tan satisfecho se siente con el cumplimiento de los objetivos?											
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">4</td> <td style="width: 25%;">3</td> <td style="width: 25%;">2</td> <td style="width: 25%;">1</td> </tr> <tr> <td>Muy satisfecho</td> <td>Satisfecho</td> <td>Aceptable</td> <td>Insuficiente</td> </tr> </table>				4	3	2	1	Muy satisfecho	Satisfecho	Aceptable	Insuficiente
4	3	2	1								
Muy satisfecho	Satisfecho	Aceptable	Insuficiente								
5. ¿Tiene algún comentario o sugerencia de mejora?											

Fuente: Elaboración propia

7.10.3.3 Ficha de evaluación del equipo interno

Se realiza con el objetivo de medir, retroalimentar, valorar la conducta, el rendimiento y el logro de resultados, además de fomentar su desarrollo profesional, tomando como base los principios y valores establecidos en la organización. Los lineamientos generales que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Durante todo el proyecto se realizará un total de 3 evaluaciones (cada 6 meses).
- Utilizar el formato de evaluación de desempeño que se presenta en la figura 7.17.
- Ejecutar la evaluación de desempeño con el Jefe directo y el Jefe de Proyecto identificado:
 - Las necesidades de capacitación del colaborador y otros recursos (sólo para las 2 primeras evaluaciones).
 - La aspiración del colaborador dentro del proyecto.
- Como resultado de la evaluación del desempeño se puede obtener los siguientes resultados:
 - Acciones de reconocimiento.
 - Actividades de capacitación.
 - Cambios de responsabilidades.
 - Desvinculación del colaborador al proyecto.

Figura 7.18: Ficha de evaluación del desempeño de los recursos internos

EVALUACION DE DESEMPEÑO		
APELLIDO:	NOMBRE:	FECHA DE INGRESO:
ÁREA:	FUNCIÓN:	FECHA DE ENTREVISTA:
NOMBRE DEL EVALUADOR:		
<p>COMENTARIOS DEL AÑO TRANSCURRIDO A completar por el colaborador</p> <p>¿Cuáles han sido mis acciones y realizaciones más significativas? <i>(Hechas notables, satisfacciones, etc...)</i></p> <p>¿Qué competencias o cualidades personales me han permitido progresar? ¿En qué dominios?</p> <p>¿Qué competencias o cualidades personales pueden ser adquiridas o mejoradas?</p> <p>Respecto a las dificultades o fracasos de este año, ¿cuáles son las enseñanzas mayores personales?</p>		

1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		INSUFICIENTE		ACEPTABLE		SATISFATORIO		EXCEPCIONAL	
(Tal como definido en la descripción de funciones)		Colab.	RESP.	Colab.	RESP.	Colab.	RESP.	Colab.	RESP.
%	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Adaptado del Proceso Capital Humano PanSoy (2019)

Figura 7.17: Ficha de evaluación del desempeño de los recursos internos (continuación)

2. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS BASADOS EN LOS OBJETIVOS

OBJETIVOS	%	No TRATADOS 0 puntos		LOGRO PARCIAL 80 puntos		OBJETIVOS LOGRADOS 100 puntos		OBJETIVOS SUPERADOS 120 puntos		PUNTAJACIÓN * (DECISIÓN DEL RESPONSABLE)
		COLAB.	RESP.	COLAB.	RESP.	COLAB.	RESP.	COLAB.	RESP.	
N° 1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
N° 2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
N° 3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
N° 4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
N° 5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
N° 6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
N° 7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Valoración global										<input type="text" value="pts."/>

(*) Puntuación = Puntos multiplicados por el %

EVALUACIÓN GLOBAL DE LA REALIZACIÓN EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS:

<input type="checkbox"/>	Rendimiento excepcional (nivel de resultados, contexto difícil)	105	< Valoración ≤	
<input type="checkbox"/>	Rendimiento satisfactorio, correspondiendo a una buena gestión	95	< Valoración <	105
<input type="checkbox"/>	Rendimiento aceptable a las expectativas con resultados parciales	85	< Valoración ≤	95
<input type="checkbox"/>	Rendimiento insuficiente con respecto a los resultados		Valoración ≤	85

3. EVALUACIÓN DE HABILIDADES INTERPERSONALES

	Ponderación (base 100)		INSUFICIENTE		ACEPTABLE		SATISFACTORIO		EXCEPCIONAL		PUNTAJACIÓN Decisión del Responsable
			1 PUNTO		2 PUNTOS		3 PUNTOS		4 PUNTOS		
			No Jefe	Jefe	Colab.	Resp.	Colab.	Resp.	Colab.	Resp.	
1. COMPETENCIAS GENÉRICAS											
1.1. Producir por resultados	12	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.2. Aprendizaje Continuo	10	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3. Trabajo en Equipo y Colaboración	10	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS											
2.1. Análisis y Solución de problemas	8	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2. Capacidad para adaptarse al cambio	4	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3. Comunicación efectiva	5	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4. Comunicación escrita	4	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5. Comunicación Interpersonal	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.6. Enfoque al cliente	4	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.7. Liderazgo en el equipo	4	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.8. Liderazgo en reuniones	4	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.9. Manejo de relaciones	6	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.10. Mejoramiento continuo	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.11. Negociación	5	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.12. Planear y organizar	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.13. Políticas, procesos y procedimientos	4	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.14. Promotor de resultados	4	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.15. Promotor del cambio	4	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Evaluación global del rendimiento referido a exigencias del puesto de trabajo Promedio ponderado de puntos /100

Fuente: Adaptado del Proceso Capital Humano PanSoy (2019)

7.10.3.4 Evaluación de los proveedores externos

Se realiza con el propósito de medir, retroalimentar y valorar la calidad de servicio, cumplimiento de compromisos y el nivel de las incidencias, fomentando su desempeño y reconocimiento. Para ello se tendrá en cuenta las siguientes consideraciones:

- La evaluación se realizará en un plazo máximo una vez recibido el servicio.
- Utilizar el formato de evaluación de desempeño que se presenta en la figura 7.18.
- La comunicación de resultados de se realizará de acuerdo con lo que indica la Matriz de Comunicaciones (ver Plan de Comunicaciones).
- El resultado de la evaluación de desempeño se puede obtener un ranking entre proveedores y considerar como proveedores confiables los que tienen puntajes mayores.

Figura 7.19: Ficha de evaluación del desempeño de proveedores externos

Evaluación de desempeño de proveedores						
Evaluador			Fecha de evaluación			
Evaluado	Nivel de incidencias	Calidad de servicio	Cumplimiento compromisos	Puntaje obtenido	Resultado	Comentarios
Proveedor 1						
Proveedor 2						
Proveedor 3						
Proveedor 4						

Aprobado: Mayor o igual a 5 puntos

Desaprobado: Menor a 5 puntos

Cuadro puntajes		
Para niveles de incidencias	Puntaje	Interpretación
Bajo	3	Menos de 5 incidencias
Medio	2	Entre 6 y 10 incidencias
Alto	1	Más de 10 incidencias
Para calidad de servicio	Puntaje	Interpretación
Bueno	3	El bien/servicio brindado cumple y supera el requerimiento solicitado.
Regular	2	El bien/servicio brindado ha necesitado alguna corrección para cumplir con el requerimiento
Malo	1	El bien/servicio brindado no ha cumplido el requerimiento solicitado.
Para cumplimiento compromisos	Puntaje	Interpretación
Bueno	3	Cumple todos los compromisos en plazo.
Regular	2	Cumple algunos compromisos en plazo.
Malo	1	No cumple compromisos en plazo.

Fuente: Elaboración propia

7.10.4. Lecciones aprendidas

Osinski menciona, “lo que se aprende en el proceso de realización del proyecto. Las lecciones aprendidas pueden identificarse en cualquier momento” (Osinski, 2013: 6).

7.10.4.1. Ficha de lecciones aprendidas

A continuación, se describe la definición de cada columna de la ficha correspondiente que se presenta en la figura 7.19.

- Número de lección aprendida: Numeración de la lección aprendida, el cual corresponde específicamente a una lección aprendida, la numeración se origina de forma correlativa.
- Fecha: Día, mes y año en la cual se presenta la situación descrita.
- Nombre del proyecto: Nombre del proyecto donde se identifica la lección aprendida.
- Región y nombre de la ME: Nombre de la Región y Microempresa en la cual se identifica la lección aprendida.
- Categoría: Categoría en la cual se clasifica la lección aprendida, puede ser Organizacionales, técnicas, de gestión.
- Área de conocimiento: Área de conocimiento en la cual se identifica la lección aprendida.
- Entregable afectado: Nombre y número del entregable en la cual se identifica la lección aprendida.
- Amenaza/oportunidad: Se indica si la lección aprendida está relacionada con un efecto adverso (amenaza) o está asociado con un efecto positivo (oportunidad).
- Descripción de la situación: Describe los antecedentes y circunstancias que ocasionaron el asunto sujeto de la lección aprendida.
- Causa: Describe las causas que se produjeron por la situación anteriormente descrita.
- Acción correctiva y Preventiva: Indicar las acciones correctivas para reducir o mejorar los efectos de la situación o acciones preventivas para reducir la probabilidad de que se vuelvan a presentar en el futuro.

Figura 7.20: Ficha de lecciones aprendidas

Nº de Lección aprendida	
Fecha	
Nombre del proyecto	
Región y nombre de la ME	
Categoría	
Área de conocimiento	
Entregable afectado	
Amenaza/Oportunidad	
Descripción de la situación	
Causa	
Acción correctiva y Preventiva	
Lección aprendida	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL EQUIPO

En este capítulo se aborda un análisis del trabajo realizado por cada uno de los miembros y del equipo en conjunto.

8.1 Crítica del trabajo realizado

El equipo de trabajo considera que se ha logrado cumplir con el alcance definido y el calendario de todos los entregables de esta Tesis. Para ello se han realizado reuniones de equipo con los propósitos de revisar la información, realizar el seguimiento y controlar el proyecto.

Una característica importante del equipo de trabajo es su carácter multidisciplinario, los puntos de vista y diferentes experiencias aportan mucho valor al desarrollo de este trabajo. La proactividad y compromiso de cada uno de los integrantes hizo que se superen cualquier dificultad horaria y laboral que pudo surgir durante la realización de esta Tesis.

Cabe mencionar, además, la importancia del uso de herramientas tecnológicas actuales que permitieron y facilitaron el procesamiento de datos, sesiones virtuales remotas, desarrollos colaborativos, entre otras actividades del grupo de trabajo.

8.2 Lecciones aprendidas del trabajo en grupo

8.2.1. Organización del equipo

La designación de tareas en las reuniones programadas hizo más eficiente el avance de cada entregable del proyecto de tesis.

La programación de reuniones permitió organizar los tiempos del equipo para cumplir con las responsabilidades propias de la maestría.

Realizar la agenda de la reunión permitió optimizar el tiempo de desarrollo de las reuniones y evaluar su cumplimiento al término.

Realizar la revisión de estructura de otras tesis permitió al equipo tener una base guía para el desarrollo del proyecto de Tesis.

El uso continuo de herramientas colaborativas de comunicación (como *Google Drive*) permitió el avance de forma simultánea entre los miembros del equipo.

8.2.2. *Análisis de participación de cada miembro del equipo:*

Carolina García: Comunicativa, entusiasta, esmerada, perfeccionista y líder. Busca oportunidades y rinde bajo presión. Organiza eficientemente la información, su experiencia en investigación y desarrollo le permite analizar los temas abordados desde diferentes perspectivas.

Nelson Huamán: Esmerado, concienzudo, perfeccionista, dinámico y entregado. Su experiencia en empresas de ingeniería y construcción le permite fácilmente ver los detalles en los procesos y en su implementación. Cuando los planes tengan que completarse alcanzando los máximos niveles de calidad, el equipo confía en su revisión.

Miguel Leon: Estratégico y perspicaz, analiza todas las opciones y juzga con precisión, práctico, fiable, eficiente. Organiza el trabajo y cuando el equipo necesita que alguien elija entre diferentes opciones, se pide su consejo.

María Montalván: Resuelta, dinámica, aporta habilidades y conocimientos muy específicos. Colaboradora, perceptiva, sensible y atenta a las necesidades del equipo. Su experiencia en docencia, administración de empresas y desarrollo de proyectos sociales le permite tener una visión empresarial y empática como director de proyectos y como cliente usuario.

8.2.3. *Gestión de conflictos*

Comunicación de acuerdos: Al finalizar cada reunión, un integrante del equipo sistematiza todos los acuerdos en un archivo compartido en el *Google Drive* y adicionalmente los comparte en el chat grupal de *WhatsApp* para el conocimiento de todo el equipo. Los acuerdos tienen fecha y responsable de implementación de cada tarea asignada.

Votación: Ante temas que generaban discusión o controversia, se optaba por utilizar la votación de los integrantes del equipo.

Horario y agenda de reunión: se acuerdan reuniones dos veces por semana con reuniones con una agenda de reunión previamente establecida. Esto con la finalidad de evitar recargar de trabajo muy cerca de las fechas de entregables.

Actividades de camaradería: algo que nos funcionó bien como equipo de trabajo son las actividades recreativas que realizamos, se considera que esto fue muy importante para conocernos mejor y trabajar con empatía.

8.3 Técnicas utilizadas

En el desarrollo de trabajo de Tesis se han utilizado diferentes técnicas y herramientas:

Juicio de expertos: En el grupo de trabajo la integrante María Montalván es licenciada en gestión de empresas y trabaja en PanSoy y conoce todos los procesos de la organización. También la integrante Carolina García es ingeniera en industrias alimentarias quien tiene conocimiento acerca de la manipulación de alimentos y los procesos de elaboración.

Reuniones: Para la realización de la planificación del proyecto se mantienen reuniones virtuales mediante Skype.

Tormenta de ideas: Cada integrante del equipo aporta con ideas para determinado objetivo durante la planificación.

Descomposición: en la planificación del alcance, se ha utilizado la herramienta de “Descomposición” que nos ha permitido visualizar desde una forma general el proyecto hasta los detalles de cada paquete de trabajo. En la elaboración de la EDT los miembros del equipo han mostrado interés e inmersión en el proyecto para el entendimiento del proyecto.

8.4 Puntos fuertes y áreas de mejora

Se han identificado puentes fuertes y débiles que destacan al grupo.

8.4.1. Puntos fuertes

Tolerancia: A pesar de ser un equipo multidisciplinario, cada integrante con diferente profesión, se respira un ambiente de respeto y tolerancia a la opinión ajena cada vez que discutimos una idea, descubriendo que el mejor punto de partida para el desarrollo de nuestros entregables es partir de una tormenta de ideas.

Predisposición al cambio: Si bien el grupo cuenta con un especialista en el rubro del presente proyecto, no hay idea ni forma definitiva y la alternativa de una mejora continua siempre está vigente.

Compromiso: El cumplimiento de las tareas asignadas forma parte de la consigna del grupo. Esto facilita además la compilación de las partes entregadas y la revisión en conjunto de cada entregable final.

8.4.2. Áreas de mejora

Profundizar en la información: Si bien podría considerarse un punto fuerte, se torna ciertamente perjudicial si se hace a destiempo, ya que abre la posibilidad al debate de ideas y conceptos anteriormente discutidos.

Tendencia a la divagación: La falta de experiencia con proyectos de índole social ha conllevado algunas veces perder tiempo valioso tratando de vincular conceptos conocidos de proyectos de construcción, por ejemplo. Esta desventaja ha sido claramente identificada desde un inicio y ha sido el principal reto que nos hemos trazado al asumir en este particular proyecto. Se ha venido trabajando para corregir este punto débil, teniendo como resultado una mejora en la eficiencia de nuestros tiempos al desarrollar un entregable.

8.5 Valoración Grupal

- El desarrollo de la Tesis ha permitido una visión general de los pasos y procesos a seguir para la planificación de un proyecto bajo las mejores prácticas de gestión de proyectos.
- El desarrollo del presente trabajo ha permitido al grupo identificar mejoras en el modelo de gestión de proyectos en PanSoy, inclusive aquí se han propuesto varias mejoras en su metodología y procesos.
- La interacción entre diferentes marcos de gestión de proyectos y unificarlos en un trabajo de Tesis permite planificar con muy buen nivel de detalle, de la misma forma como se abordaría en la gestión de proyectos en cualquier empresa.
- Elaborar un trabajo de tesis con un objeto social ha resultado motivador y retador para los integrantes del grupo, utilizar las prácticas de gestión que son aplicados mayormente en proyectos de construcción, nos inducía a pensar de manera diferente y a cuestionar formas de trabajo aprendidos en nuestras experiencias laborales.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

La experiencia de PanSoy en la ejecución de proyectos similares al descrito en la presente Tesis, ha permitido a la Organización desarrollar una metodología exitosa propia para la gestión de sus proyectos internos (modelo de intervención) simple.

Considerando que la intervención de PanSoy aporta a algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Fin de Pobreza, Hambre Cero, Trabajo decente y Alianzas para el logro de objetivos) se vuelve mucho más relevante realizar el análisis del éxito de este proyecto en los 3 niveles propuestos: eficiencia, satisfacción del cliente y el aporte de valor. A través de estos niveles, la organización puede realizar un análisis posterior consolidando los resultados de todos sus proyectos para medir su contribución al logro de los ODS.

Se concluye que la *Guía del PMBOK®* es una herramienta versátil que articula con el Marco Lógico, la cual es usada frecuentemente para la planificación de proyectos sociales. Dicha herramienta se complementa especialmente al inicio del proyecto para tener un mejor entendimiento del objeto social. El contar con un enfoque claro en proyectos sociales ayuda a la definición del alcance y a la planificación del proyecto.

La estructura de desglose de trabajo (EDT) es la principal herramienta que ha permitido trasladar el alcance a entregables con atributos fácilmente gestionables. La identificación de los paquetes de trabajo es la base principal para varios de los planes de gestión de la presente Tesis. Esta herramienta requiere un desarrollo minucioso, los cambios posteriores de la EDT implican una modificación en todas las salidas de los procesos que tienen como entrada a este desglose de trabajo.

La correcta identificación de los entregables que deben ser considerados en el plan de control de calidad influye directamente al resultado de la eficiencia del proyecto (Nivel 1 de evaluación del éxito del proyecto).

CAPÍTULO 10. RECOMENDACIONES

Es recomendable el desarrollo y la aplicación de una metodología propia para la ejecución de proyectos de índole social. Esta metodología deberá estar alineada a los objetivos estratégicos de la Organización. Las buenas prácticas de la *Guía del PMBOK®* se convierte en un buen punto de partida para desarrollar la metodología a implementar.

Durante el desarrollo del Proyecto es importante evitar, en la medida de lo posible, cualquier modificación innecesaria al alcance. Todo cambio o modificación deberá ser realizado a través de un proceso adecuado de control de cambios.

El uso de recursos compartidos con otros proyectos internos de PanSoy podría implicar un conflicto cuando se ejecuten dos o más proyectos al mismo tiempo. Esto puede producir una sobreasignación de responsabilidades a un mismo miembro del equipo, causando retrasos o inatención a las actividades del Proyecto. Se recomienda una adecuada definición de roles y responsabilidades al inicio del proyecto y su actualización durante la ejecución del proyecto en caso de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- Avolio, B., Camacho, I., López, L., & Pérez, F. (2008). Propuesta para el desarrollo de la gastronomía peruana. México D.F., México: Pearson Educación
- Banco Central de Reserva del Perú- BCRP (2019). Reporte de Inflación, diciembre 2019 – Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2019-2021. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- Banco Mundial (2019). Perú, panorama general. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Blanco, M., Huancapaza, R., & Ortiz, W. (2009). Plan estratégico para el desarrollo de la gastronomía arequipeña (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- Bonfiglio, G. (2008). Las migraciones internacionales como motor de desarrollo en el Perú-Parte 1. Discover Nikkey. Recuperado de <http://www.discovernikkei.org/en/journal/2008/7/1/migracionesinternacionales>
- CEPAL – Naciones Unidas (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- D'Alessio, Fernando A. (2008). El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia. Primera Edición. México: Pearson Educación
- Departamento Académico de Ciencias de la Gestión PUCP (2019). Caracterización de los factores que influyen en el crecimiento de las microempresas financiadas por PanSoy. Lima
- Departamento Académico de Ciencias de la Gestión PUCP (2019). Evaluación de impacto social PanSoy. Lima

Diario Gestión (2018). Perú es el tercer país con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana a nivel mundial. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-tercer-pais-mayor-cantidad-emprendimientos-fase-temprana-nivel-mundial-240264-noticia/?ref=gesr>

Emprendedor Peruano – PRODUCE (2020). ¿Qué es Emprendedor Peruano?. Recuperado de <https://emprendedorperuano.produce.gob.pe/Home/Index>

Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2018). Índice de Actividad Emprendedora Temprana. ESAN. Lima.

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2018). Informe: ¿En qué gastan sus sueldos los peruanos?. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos-noticia-1200838>

Innovate Perú (2020). ¿Quiénes somos?. Recuperado de <https://www.innovateperu.gob.pe/>

Microsoft Office (2019). Comparar los planes de Office 365 para ONG. Recuperado <https://products.office.com/es/nonprofit/office-365-nonprofit>

Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017). Estudios Económicos – Estadística MiPYME: Documentos anexos – 7. Perfil de la Mujer Emprendedora 2017. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme/item/download/279_7dcb34723a807ee30b861a570a11fdde

Osinski, Jorge A. (2013). Lecciones Aprendidas, lo que queda cuando concluyen los proyectos. Recuperado de https://es.slideshare.net/JorgeOsinski/lecciones-aprendidas-en-proyectos-1?qid=53316811-51d5-42b0-b372-11e8963ae539&v=&b=&from_search=1

PanSoy - Programa de Apoyo Nutricional basado en Soya (2019). Plan a Mediano Plazo 2019-2025. Lima

PanSoy - Programa de Apoyo Nutricional basado en Soya (2019). 21ADQ-DOC Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios. Lima

PanSoy - Programa de Apoyo Nutricional basado en Soya (2019). 21ADQ-DOC Manual de Especificaciones Técnicas. Lima

PanSoy - Programa de Apoyo Nutricional basado en Soya (2019). 24HUM-DOC Proceso de Capital Humano. Lima

PanSoy - Programa de Apoyo Nutricional basado en Soya (2020). Conoce PanSoy. Recuperado de <https://www.pan-soy.com/conocenos.php>

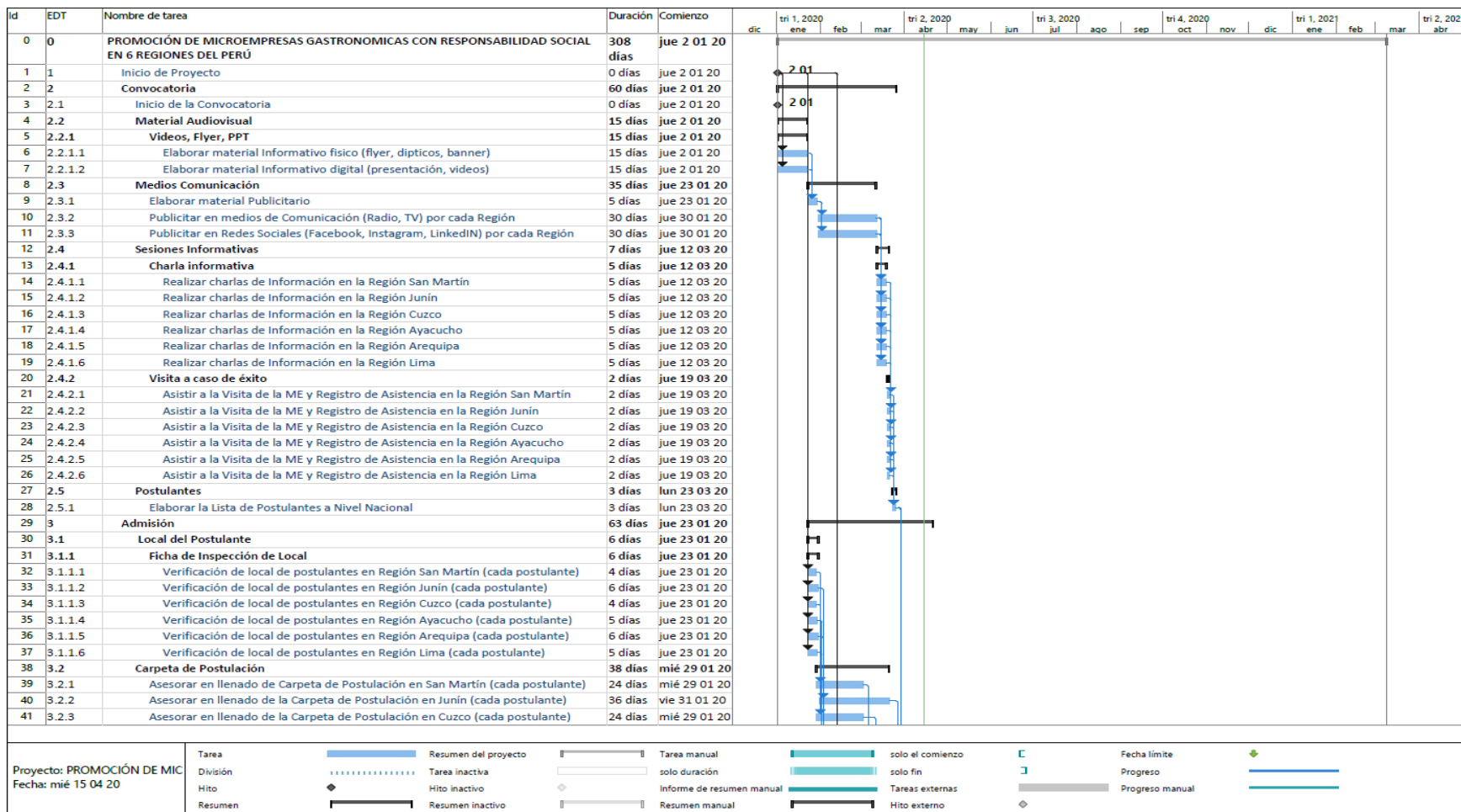
Project Management Institute (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: Guía del PMBOK® (6a ed). Pennsylvania: Project Management Institute.

Naciones Unidas (2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2013). El boom gastronómico peruano al 2013. Recuperado de http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: Cronograma del Proyecto



ANEXO 2: Estimación de los costes directos asociados a la Gestión del Proyecto

				DIRECTOR EJECUTIVO	JEFE DE PROYECTO	JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y ASISTENTE DE LOGÍSTICA	ASISTENTE DE RR.HH.	JEFE DE FINANZAS	ASISTENTE DE TESORERÍA	JEFE DE DESARROLLO TERRITORIAL	ASISTENTE DESARROLLO	COORDINADOR TERRITORIAL	JEFE DE DESARROLLO NUTRICIONAL	ASISTENTE DE NUTRICIÓN	ASISTENTE DE GASTRONOMÍA	JEFE DE COMUNICACIONES	ASISTENTE DE COMUNICACIONES	JEFE DE DESARROLLO COMERCIAL	JEFE DE SUPERVISIÓN TÉCNICA																		
SUELDO MENSUAL BRUTO + BENEFICIOS DE LEY EN US\$				20.83	5,000.00	12.50	3,000.00	12.50	3,000.00	7.29	1,750.00	7.08	1,700.00	14.58	3,500.00	7.08	1,700.00	10.42	2,500.00	6.67	1,600.00	6.25	1,500.00	10.42	2,500.00	6.25	1,500.00	6.25	1,500.00	8.33	2,000.00	5.00	1,200.00	8.33	2,000.00	10.42	2,500.00
COSTO APROXIMADO DE HH EN US\$				20.83	12.50	12.50	7.29	7.08	14.58	7.08	10.42	6.67	6.25	10.42	6.25	6.25	8.33	5.00	8.33	10.42																	
ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	DE	JP	ADM-LOG	FIN	DT	DN	COM	DC	ST	COSTO US\$																								
1	Gestión Del Proyecto												41,163.75																								
1.1	Ejecución																																				
1.1.1	Plan de Dirección del Proyecto																																				
1.1.1.1	Plan de Gestión del Alcance	Global	1		24.0					24.0	24.0	24.0	4.0	4.0	4.0	16.0	16.0	8.0	24.0	1,481.67																	
1.1.1.2	Plan de Gestión del Costo	Global	1		24.0	24.0	8.0	8.0	60.0	96.0										2,270.00																	
1.1.1.3	Plan de Gestión del Cronograma	Global	1		24.0				8.0	8.0	24.0	24.0	4.0	4.0	4.0	16.0	16.0	8.0	24.0	1,655.00																	
1.1.1.4	Plan de Involucramiento de Interesados	Global	1		24.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	553.75																
1.1.1.5	Plan de Comunicaciones	Global	1		24.0											40.0	40.0			833.33																	
1.1.1.6	Plan de Gestión de Recursos	Global	1		24.0	8.0	8.0	24.0												628.33																	
1.1.1.7	Plan de Gestión de Riesgos	Global	1		24.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	807.50																	
1.1.1.8	Plan de Adquisiciones	Global	1		24.0	60.0	120.0	24.0	8.0	8.0			4.0						8.0	2,376.67																	
1.1.1.9	Plan de Gestión Calidad	Global	1		24.0	4.0	4.0				4.0	4.0	4.0	4.0	4.0				4.0	605.83																	
1.1.2	Línea Base																																				
1.1.2.1	Línea Base del Costo	Global	1		60.0	40.0	40.0		24.0											1,891.67																	
1.1.2.2	Línea Base del Cronograma	Global	1		60.0	24.0	24.0	24.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	1,795.00																	
1.1.2.3	Línea Base del Alcance	Global	1		60.0	16.0	24.0	24.0	16.0	24.0										1,698.33																	
1.1.3	Plan de Gestión de Cambios	Global	1		60.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	1,570.83																	
1.2	Control y Monitoreo																																				
1.2.1	Informes de Desempeño	Global	1		320.0	24.0	24.0	24.0			40.0	40.0	40.0	40.0	16.0	16.0	24.0	24.0	24.0	6,965.00																	
1.2.2	Control de Calidad	Global	1		320.0	4.0	4.0	4.0			24.0	40.0	40.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	16.0	40.0	5,714.17																
1.2.3	Registro de ME exitosas	Global	1		320.0						4.0	4.0	4.0						4.0	4.0	4,168.33																
1.2.4	Solicitudes de Cambio Aprobados	Global	1		320.0	4.0			4.0		4.0					4.0		4.0	4.0	4,300.00																	
1.3	Cierre	Global	1		40.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	40.0	1,848.33																	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: Presupuesto final detallado del Proyecto

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	DE	JP	ADM-LOG	FIN	DT	DN	COM	DC	ST	PU LICITACIÓN	COSTO US\$								
2	Convocatoria													73,318.23								
2.1	Inicio de la Convocatoria																					
2.2	Material Audiovisual																					
2.2.1	Videos, Flyer, PPT																					
2.2.1.1	Elaborar material Informativo físico (flyer, dípticos, banner)	GLB	1	2.0				10.0	38.0		2.0	5.0		2,001.25								
2.2.1.2	Elaborar material Informativo digital (presentación, videos)	GLB	1	0.5				2.5	9.5		0.5	1.3		500.31								
2.3	Medios Comunicación																					
2.3.1	Elaborar material Publicitario	GLB	1	4.0	12.0			5.0	10.0	10.0	5.0	12.0		4,500.00								
2.3.2	Publicitar en medios de Comunicación (Radio, TV) por cada Región	GLB	6	13.3	40.0			16.7	33.3	33.3	16.7	40.0		15,000.00								
2.3.3	Publicitar en Redes Sociales (Facebook, Instagram, LinkedIN) por cada Región	GLB	6	4.3	12.8			5.3	10.7	10.7	5.3	12.8		4,800.00								
2.4	Sesiones Informativas																					
2.4.1	Charla informativa																					
2.4.1.1	Realizar charlas de Información en la Región San Martín	GLB	1		16.0	16.0	90.0	90.0	16.0	90.0	16.0	90.0	15.0	85.0	85.0	16.0	85.0	18.0	18.0		6,008.33	
2.4.1.2	Realizar charlas de Información en la Región Junín	GLB	1		12.8	12.8	72.0	72.0	12.8	72.0	12.8	72.0	12.0	68.0	68.0	12.8	68.0	14.4	14.4		4,806.67	
2.4.1.3	Realizar charlas de Información en la Región Cuzco	GLB	1		19.2	19.2	108.0	108.0	19.2	108.0	19.2	108.0	18.0	102.0	102.0	19.2	102.0	21.6	21.6		7,210.00	
2.4.1.4	Realizar charlas de Información en la Región Ayacucho	GLB	1		19.2	19.2	108.0	108.0	19.2	108.0	19.2	108.0	18.0	102.0	102.0	19.2	102.0	21.6	21.6		7,210.00	
2.4.1.5	Realizar charlas de Información en la Región Arequipa	GLB	1		16.0	16.0	90.0	90.0	16.0	90.0	16.0	90.0	15.0	85.0	85.0	16.0	85.0	18.0	18.0		6,008.33	
2.4.1.6	Realizar charlas de Información en la Región Lima	GLB	1		6.4	6.4	36.0	36.0	6.4	36.0	6.4	36.0	6.0	34.0	34.0	6.4	34.0	7.2	7.2		2,403.33	
2.4.2	Visita a caso de éxito																					
2.4.2.1	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región San Martín	GLB	1		6.0	6.0	33.8	33.8	6.0	33.8	6.0	33.8	33.8	5.6	31.9	31.9	6.0	31.9	6.8	6.8		2,253.13
2.4.2.2	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Junín	GLB	1		4.8	4.8	27.0	27.0	4.8	27.0	4.8	27.0	27.0	4.5	25.5	25.5	4.8	25.5	5.4	5.4		1,802.50
2.4.2.3	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Cuzco	GLB	1		7.2	7.2	40.5	40.5	7.2	40.5	7.2	40.5	40.5	6.8	38.3	38.3	7.2	38.3	8.1	8.1		2,703.75
2.4.2.4	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Ayacucho	GLB	1		7.2	7.2	40.5	40.5	7.2	40.5	7.2	40.5	40.5	6.8	38.3	38.3	7.2	38.3	8.1	8.1		2,703.75
2.4.2.5	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Arequipa	GLB	1		6.0	6.0	33.8	33.8	6.0	33.8	6.0	33.8	33.8	5.6	31.9	31.9	6.0	31.9	6.8	6.8		2,253.13

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	DE	JP	ADM-LOG	FIN	DT	DN	COM	DC	ST	PU LICITACIÓN	COSTO US\$										
2.4.2.6	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Lima	GLB	1		2.4	2.4	13.5	13.5	2.4	13.5	2.4	13.5	13.5	2.3	12.8	12.8	2.4	12.8	2.7	2.7		901.25		
2.5	Postulantes																							
2.5.1	Elaborar la Lista de Postulantes a Nivel Nacional	GLB	1											2.0	4.0	4.0	2.0	6.0	6.0	2.0	2.0		252.50	
3	Admisión																						35,918.86	
3.1	Local del Postulante																							
3.1.1	Ficha de Inspección de Local																							
3.1.1.1	Verificación de local de postulantes en Región San Martín (cada postulante)	GLB	1											8.0	24.0	24.0	8.0	24.0	24.0			8.0	8.0	926.67
3.1.1.2	Verificación de local de postulantes en Región Junín (cada postulante)	GLB	1											6.4	19.2	19.2	6.4	19.2	19.2			6.4	6.4	741.33
3.1.1.3	Verificación de local de postulantes en Región Cuzco (cada postulante)	GLB	1											9.6	28.8	28.8	9.6	28.8	28.8			9.6	9.6	1,112.00
3.1.1.4	Verificación de local de postulantes en Región Ayacucho (cada postulante)	GLB	1											9.6	28.8	28.8	9.6	28.8	28.8			9.6	9.6	1,112.00
3.1.1.5	Verificación de local de postulantes en Región Arequipa (cada postulante)	GLB	1											8.0	24.0	24.0	8.0	24.0	24.0			8.0	8.0	926.67
3.1.1.6	Verificación de local de postulantes en Región Lima (cada postulante)	GLB	1											3.2	9.6	9.6	3.2	9.6	9.6			3.2	3.2	370.67
3.1.2	Carpeta de Postulación																							
3.1.2.1	Asesorar en llenado de Carpeta de Postulación en San Martín (cada postulante)	GLB	1											4.0	12.0	12.0	4.0	12.0	12.0			4.0	4.0	463.33
3.1.2.2	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Junín (cada postulante)	GLB	1											3.2	9.6	9.6	3.2	9.6	9.6			3.2	3.2	370.67
3.1.2.3	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Cuzco (cada postulante)	GLB	1											4.8	14.4	14.4	4.8	14.4	14.4			4.8	4.8	556.00
3.1.2.4	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Ayacucho (cada postulante)	GLB	1											4.8	14.4	14.4	4.8	14.4	14.4			4.8	4.8	556.00
3.1.2.5	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Arequipa (cada postulante)	GLB	1											4.0	12.0	12.0	4.0	12.0	12.0			4.0	4.0	463.33
3.1.2.6	Asesorar en llenado de Carpeta de Postulación en Lima (cada postulante)	GLB	1											1.6	4.8	4.8	1.6	4.8	4.8			1.6	1.6	185.33
3.1.3	Selección																							
3.1.3.1	Evaluación de Postulantes																							
3.1.3.1.1	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región San Martín	GLB	1	2.0	8.0	4.0	8.0	8.0	2.0	16.0	16.0	24.0	24.0	16.0	24.0	24.0	16.0	16.0	16.0	16.0				1,905.83
3.1.3.1.2	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Junín	GLB	1	1.6	6.4	3.2	6.4	6.4	1.6	12.8	12.8	19.2	19.2	12.8	19.2	19.2	12.8	12.8	12.8	12.8				1,524.67
3.1.3.1.3	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Cusco	GLB	1	2.4	9.6	4.8	9.6	9.6	2.4	19.2	19.2	28.8	28.8	19.2	28.8	28.8	19.2	19.2	19.2	19.2				2,287.00
3.1.3.1.4	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Ayacucho	GLB	1	2.4	9.6	4.8	9.6	9.6	2.4	19.2	19.2	28.8	28.8	19.2	28.8	28.8	19.2	19.2	19.2	19.2				2,287.00

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	DE	JP	ADM-LOG			FIN		DT			DN			COM		DC	ST	PU LICITACIÓN	COSTO US\$
3.1.3.1.5	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Arequipa	GLB	1	2.0	8.0	4.0	8.0	8.0	2.0	16.0	16.0	24.0	24.0	16.0	24.0	24.0	16.0	16.0	16.0	16.0		1,905.83
3.1.3.1.6	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Lima	GLB	1	0.8	3.2	1.6	3.2	3.2	0.8	6.4	6.4	9.6	9.6	6.4	9.6	9.6	6.4	6.4	6.4	6.4		762.33
3.1.3.1.7	Análisis y Comunicación de Resultados San Martín	GLB	1	0.5	2.0	1.0	2.0	2.0	0.5	4.0	4.0	6.0	6.0	4.0	6.0	6.0	4.0	4.0	4.0	4.0		476.46
3.1.3.1.8	Análisis y Comunicación de Resultados Junín	GLB	1	0.4	1.6	0.8	1.6	1.6	0.4	3.2	3.2	4.8	4.8	3.2	4.8	4.8	3.2	3.2	3.2	3.2		381.17
3.1.3.1.9	Análisis y Comunicación de Resultados Cuzco	GLB	1	0.6	2.4	1.2	2.4	2.4	0.6	4.8	4.8	7.2	7.2	4.8	7.2	7.2	4.8	4.8	4.8	4.8		571.75
3.1.3.1.10	Análisis y Comunicación de Resultados Ayacucho	GLB	1	0.6	2.4	1.2	2.4	2.4	0.6	4.8	4.8	7.2	7.2	4.8	7.2	7.2	4.8	4.8	4.8	4.8		571.75
3.1.3.1.11	Análisis y Comunicación de Resultados Arequipa	GLB	1	0.5	2.0	1.0	2.0	2.0	0.5	4.0	4.0	6.0	6.0	4.0	6.0	6.0	4.0	4.0	4.0	4.0		476.46
3.1.3.1.12	Análisis y Comunicación de Resultados Lima	GLB	1	0.2	0.8	0.4	0.8	0.8	0.2	1.6	1.6	2.4	2.4	1.6	2.4	2.4	1.6	1.6	1.6	1.6		190.58
3.1.3.2 Contrato de Comodato																						
3.1.3.2.1	Elaboración y Firma de Contratos San Martín	UND	4	2.3	9.0	4.5	9.0	9.0	2.3	18.0	18.0	27.0	27.0	18.0	27.0	27.0	18.0	18.0	18.0	18.0		2,144.06
3.1.3.2.2	Elaboración y Firma de Contratos Junín	UND	6	2.7	10.8	5.4	10.8	10.8	2.7	21.6	21.6	32.4	32.4	21.6	32.4	32.4	21.6	21.6	21.6	21.6		2,572.88
3.1.3.2.3	Elaboración y Firma de Contratos Cusco	UND	4	2.7	10.8	5.4	10.8	10.8	2.7	21.6	21.6	32.4	32.4	21.6	32.4	32.4	21.6	21.6	21.6	21.6		2,572.88
3.1.3.2.4	Elaboración y Firma de Contratos Ayacucho	UND	5	3.4	13.5	6.8	13.5	13.5	3.4	27.0	27.0	40.5	40.5	27.0	40.5	40.5	27.0	27.0	27.0	27.0		3,216.09
3.1.3.2.5	Elaboración y Firma de Contratos Arequipa	UND	6	3.4	13.5	6.8	13.5	13.5	3.4	27.0	27.0	40.5	40.5	27.0	40.5	40.5	27.0	27.0	27.0	27.0		3,216.09
3.1.3.2.6	Elaboración y Firma de Contratos Lima	UND	5	1.1	4.5	2.3	4.5	4.5	1.1	9.0	9.0	13.5	13.5	9.0	13.5	13.5	9.0	9.0	9.0	9.0		1,072.03
4 Adquisiciones																					763,272.68	
4.1 Equipamiento																						
4.1.1 Licitación																						
4.1.1.1	Busqueda de proveedores y envío de ET de Equipamiento	GLB	1	2.0	8.0	48.0	96.0	96.0														2,121.67
4.1.1.2	Recepción de Propuestas para Equipamiento	GLB	1	0.4	1.8	10.7	21.3	21.3														471.48
4.1.1.3	Evaluar y Seleccionar Proveedores para Equipamiento	GLB	1	0.4	1.4	8.5	17.1	17.1														377.19
4.1.2 Orden de Compra																						
4.1.2.1	Remitir Orden de Compra para Equipamiento	UND	30																		22,600.00	678,000.00
4.2 Materia Prima (Soya)																						
4.2.1 Licitación																						
4.2.1.1	Busqueda de proveedores y envío de ET de la Soya	GLB	1	2.0	8.0	48.0	96.0	96.0														2,121.67
4.2.1.2	Recepción de Propuestas para proveer Soya	GLB	1	0.4	1.8	10.7	21.3	21.3														471.48

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	DE	JP	ADM-LOG			FIN		DT			DN			COM	DC	ST	PU LICITACIÓN	COSTO US\$
4.2.1.3	Evaluar y Seleccionar Proveedores de Soya	GLB	1	0.4	1.4	8.5	17.1	17.1												377.19	
4.2.2	Orden de Compra																				
4.2.2.1	Remitir Orden de Compra de Soya	GLB	1																55,850.00	55,850.00	
4.3	Capacitadores																				
4.3.1	Reclutamiento																				
4.3.1.1	Convocar Profesionales	GLB	1	4.0		8.0	24.0	16.0			8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0		8.0	8.0	991.67	
4.3.1.2	Evaluar a Candidatos	GLB	1	2.0		4.0	12.0	8.0			4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0		4.0	4.0	495.83	
4.3.2	Contrato de Servicios																				
4.3.2.1	Firmar contrato por servicios con los capacitadores en cada Región	UND	30			48.0	96.0	96.0	48.0	96.0										3,360.00	
4.4	Salas de Capacitación																				
4.4.1	Selección																				
4.4.1.1	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en San Martín	GLB	1		8.0	8.0	24.0	24.0			16.0	24.0	16.0							971.67	
4.4.1.2	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Junín	GLB	1		6.4	6.4	19.2	19.2			12.8	19.2	12.8							777.33	
4.4.1.3	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Cuzco	GLB	1		9.6	9.6	28.8	28.8			19.2	28.8	19.2							1,166.00	
4.4.1.4	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Ayacucho	GLB	1		9.6	9.6	28.8	28.8			19.2	28.8	19.2							1,166.00	
4.4.1.5	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Arequipa	GLB	1		8.0	8.0	24.0	24.0			16.0	24.0	16.0							971.67	
4.4.1.6	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Lima	GLB	1		3.2	3.2	9.6	9.6			6.4	9.6	6.4							388.67	
4.4.2	Contrato de Alquiler																				
4.4.2.1	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en San Martín	GLB	1			16.0	80.0	80.0			16.0	80.0	16.0							2,150.00	
4.4.2.2	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Junín	GLB	1			16.0	80.0	80.0			16.0	80.0	16.0							2,150.00	
4.4.2.3	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Cuzco	GLB	1			16.0	80.0	80.0			16.0	80.0	16.0							2,150.00	
4.4.2.4	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Ayacucho	GLB	1			16.0	80.0	80.0			16.0	80.0	16.0							2,150.00	
4.4.2.5	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Arequipa	GLB	1			16.0	80.0	80.0			16.0	80.0	16.0							2,150.00	
4.4.2.6	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Lima	GLB	1			18.2	90.9	90.9			18.2	90.9	18.2							2,443.18	

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	DE	JP	ADM-LOG	FIN	DT	DN	COM	DC	ST	PU LICITACIÓN	COSTO US\$
5	Entrega													141,630.85
5.1	Equipamiento													
5.1.1	Maquinaria													
5.1.1.1	Recepción de maquinaria en almacenes de PANSOY	GLB	1										29,850.00	29,850.00
5.1.1.2	Trasladar la maquinaria a la región San Martín	GLB	1										8,955.00	8,955.00
5.1.1.3	Instalar y Probar la maquinaria en San Martín	GLB	1										895.50	895.50
5.1.1.4	Trasladar la maquinaria a la región Junín	GLB	1										4,735.00	4,735.00
5.1.1.5	Instalar y Probar la maquinaria en Junín	GLB	1										473.50	473.50
5.1.1.6	Trasladar la maquinaria a la región Cuzco	GLB	1										8,955.00	8,955.00
5.1.1.7	Instalar y Probar la maquinaria en Cuzco	GLB	1										895.50	895.50
5.1.1.8	Trasladar la maquinaria a la región Ayacucho	GLB	1										5,240.00	5,240.00
5.1.1.9	Instalar y Probar la maquinaria en Ayacucho	GLB	1										524.00	524.00
5.1.1.10	Trasladar la maquinaria a la región Arequipa	GLB	1										7,945.00	7,945.00
5.1.1.11	Instalar y Probar la maquinaria en Arequipa	GLB	1										794.50	794.50
5.1.1.12	Trasladar la maquinaria a la región Lima	GLB	1										5,610.00	5,610.00
5.1.1.13	Instalar y Probar la maquinaria en Lima	GLB	1										561.00	561.00
5.1.2	Utensilios													
5.1.2.1	Recepción de utensilios en almacenes de PANSOY	GLB	1										11,940.00	11,940.00
5.1.2.2	Trasladar Utensilios en San Martín	GLB	1										3,582.00	3,582.00
5.1.2.3	Entregar Utensilios en San Martín	GLB	1										358.20	358.20
5.1.2.4	Trasladar Utensilios en Junín	GLB	1										1,894.00	1,894.00
5.1.2.5	Entregar Utensilios en Junín	GLB	1										189.40	189.40
5.1.2.6	Trasladar Utensilios en Cuzco	GLB	1										3,582.00	3,582.00
5.1.2.7	Entregar Utensilios en Cuzco	GLB	1										358.20	358.20
5.1.2.8	Trasladar Utensilios en Ayacucho	GLB	1										2,096.00	2,096.00
5.1.2.9	Entregar Utensilios en Ayacucho	GLB	1										209.60	209.60
5.1.2.10	Trasladar Utensilios en Arequipa	GLB	1										3,178.00	3,178.00
5.1.2.11	Entregar Utensilios en Arequipa	GLB	1										317.80	317.80
5.1.2.12	Trasladar Utensilios en Lima	GLB	1										2,244.00	2,244.00
5.1.2.13	Entregar Utensilios en Lima	GLB	1										224.40	224.40
5.2	Materia Prima (Soya)													
5.2.1	Recepción de Soya en almacenes de PANSOY	GLB	1										8,377.50	8,377.50

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	DE	JP	ADM-LOG	FIN	DT	DN	COM	DC	ST	PU LICITACIÓN	COSTO US\$						
5.2.2	Trasladar la Soya en San Martín	GLB	1										5,445.38	5,445.38						
5.2.3	Entregar la Soya en San Martín	GLB	1										544.54	544.54						
5.2.4	Trasladar la Soya en Junín	GLB	1										3,769.88	3,769.88						
5.2.5	Entregar la Soya en Junín	GLB	1										376.99	376.99						
5.2.6	Trasladar la Soya en Cuzco	GLB	1										6,283.13	6,283.13						
5.2.7	Entregar la Soya en Cuzco	GLB	1										628.31	628.31						
5.2.8	Trasladar la Soya en Ayacucho	GLB	1										4,607.63	4,607.63						
5.2.9	Entregar la Soya en Ayacucho	GLB	1										460.76	460.76						
5.2.10	Trasladar la Soya en Arequipa	GLB	1										3,769.88	3,769.88						
5.2.11	Entregar la Soya en Arequipa	GLB	1										376.99	376.99						
5.2.12	Trasladar la Soya en Lima	GLB	1										1,256.63	1,256.63						
5.2.13	Entregar la Soya en Lima	GLB	1										125.66	125.66						
6 Capacitación														128,120.83						
6.1 Módulos de Capacitación																				
6.1.1	Elaboración de Modulos de Capacitación	GLB	1		16.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	136.0	136.0	136.0	3,567.50						
6.2 Ejecución																				
6.2.1 Dictado y Registro de participación																				
6.2.1.1	Dictado de Capacitación en San Martín	GLB	1										21,000.00	21,000.00						
6.2.1.2	Dictado de Capacitación en Junín	GLB	1										16,800.00	16,800.00						
6.2.1.3	Dictado de Capacitación en Cuzco	GLB	1										25,200.00	25,200.00						
6.2.1.4	Dictado de Capacitación en Ayacucho	GLB	1										25,200.00	25,200.00						
6.2.1.5	Dictado de Capacitación en Arequipa	GLB	1										21,000.00	21,000.00						
6.2.1.6	Dictado de Capacitación en Lima	GLB	1										8,400.00	8,400.00						
6.2.2 Diagnóstico de la Capacitación																				
6.2.2.1	Entregar informes de diagnostico por ME de la región San Martín	GLB	1		8.0					8.0	24.0	8.0	12.0	24.0	24.0	8.0	8.0	8.0	24.0	1,241.67
6.2.2.2	Entregar informes de diagnostico por ME de la región Junín	GLB	1		6.4					6.4	19.2	6.4	9.6	19.2	19.2	6.4	6.4	6.4	19.2	993.33
6.2.2.3	Entregar informes de diagnostico por ME de la región Cuzco	GLB	1		9.6					9.6	28.8	9.6	14.4	28.8	28.8	9.6	9.6	9.6	28.8	1,490.00
6.2.2.4	Entregar informes de diagnostico por ME de la región Ayacucho	GLB	1		9.6					9.6	28.8	9.6	14.4	28.8	28.8	9.6	9.6	9.6	28.8	1,490.00
6.2.2.5	Entregar informes de diagnóstico por ME de la región Arequipa	GLB	1		8.0					8.0	24.0	8.0	12.0	24.0	24.0	8.0	8.0	8.0	24.0	1,241.67
6.2.2.6	Entregar informes de diagnóstico por ME de la región Lima	GLB	1		3.2					3.2	9.6	3.2	4.8	9.6	9.6	3.2	3.2	3.2	9.6	496.67
7 Acompañamiento														99,606.50						
7.1 Asesorías Personalizadas																				
7.1.1 Presentación ante Instituciones Receptoras																				

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	DE	JP	ADM-LOG	FIN	DT	DN	COM	DC	ST	PU LICITACIÓN	COSTO US\$				
7.1.1.1	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en San Martín	GLB	1		4.0			3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	258.54			
7.1.1.2	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Junín	GLB	1		3.2			2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	206.83			
7.1.1.3	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Cuzco	GLB	1		4.8			4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	310.25			
7.1.1.4	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Ayacucho	GLB	1		4.8			4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	310.25			
7.1.1.5	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Arequipa	GLB	1		4.0			3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	258.54			
7.1.1.6	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Lima	GLB	1		1.6			1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	103.42			
7.1.2	Plan de Acompañamiento																	
7.1.2.1	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en San Martín	GLB	1		8.0			8.0	24.0	24.0	8.0	24.0	24.0	16.0	24.0	16.0	16.0	1,430.00
7.1.2.2	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Junín	GLB	1		6.4			6.4	19.2	19.2	6.4	19.2	19.2	12.8	19.2	12.8	12.8	1,144.00
7.1.2.3	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Cuzco	GLB	1		9.6			9.6	28.8	28.8	9.6	28.8	28.8	19.2	28.8	19.2	19.2	1,716.00
7.1.2.4	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Ayacucho	GLB	1		9.6			9.6	28.8	28.8	9.6	28.8	28.8	19.2	28.8	19.2	19.2	1,716.00
7.1.2.5	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Arequipa	GLB	1		8.0			8.0	24.0	24.0	8.0	24.0	24.0	16.0	24.0	16.0	16.0	1,430.00
7.1.2.6	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Lima	GLB	1		3.2			3.2	9.6	9.6	3.2	9.6	9.6	6.4	9.6	6.4	6.4	572.00
7.1.3	Acompañamiento																	
7.1.3.1	Realizar visitas a las ME en la región San Martín	GLB	1		96.0			96.0	264.0	264.0	96.0	264.0	264.0			264.0	264.0	14,860.00
7.1.3.2	Realizar visitas a las ME en la región Junín	GLB	1		76.8			76.8	211.2	211.2	76.8	211.2	211.2			211.2	211.2	11,888.00
7.1.3.3	Realizar visitas a las ME en la región Cuzco	GLB	1		115.2			115.2	316.8	316.8	###	316.8	316.8			316.8	316.8	17,832.00
7.1.3.4	Realizar visitas a las ME en la región Ayacucho	GLB	1		115.2			115.2	316.8	316.8	###	316.8	316.8			316.8	316.8	17,832.00
7.1.3.5	Realizar visitas a las ME en la región Arequipa	GLB	1		96.0			96.0	264.0	264.0	96.0	264.0	264.0			264.0	264.0	14,860.00
7.1.3.6	Realizar visitas a las ME en la región Lima	GLB	1		38.4			38.4	105.6	105.6	38.4	105.6	105.6			105.6	105.6	5,944.00
7.2	Informe de Desempeño de ME																	
7.2.1	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región San Martín	GLB	1.0		8.0			8.0	22.0	22.0	8.0	22.0	22.0			22.0	22.00	1,238.33
7.2.2	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Junín	GLB	1.0		6.4			6.4	17.6	17.6	6.4	17.6	17.6			17.6	17.60	990.67
7.2.3	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Cuzco	GLB	1.0		9.6			9.6	26.4	26.4	9.6	26.4	26.4			26.4	26.40	1,486.00

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	DE	JP	ADM-LOG	FIN	DT	DN	COM	DC	ST	PU LICITACIÓN	COSTO US\$
7.2.4	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Ayacucho	GLB	1.0		9.6			9.6 26.4 26.4	9.6 26.4 26.4		26.4	26.40		1,486.00
7.2.5	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Arequipa	GLB	1.0		8.0			8.0 22.0 22.0	8.0 22.0 22.0		22.0	22.00		1,238.33
7.2.6	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Lima	GLB	1.0		3.2			3.2 8.8 8.8	3.2 8.8 8.8		8.8	8.80		495.33

Costo directo													1,283,031.71
Reserva de contingencia													27,329.00
Línea de base costos													1,310,360.71
Reserva de gestión 2%													25,660.63
Presupuesto del Proyecto													1,336,021.34

ANEXO 4: Paquetes de compra adquiridos a proveedores internos

ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO US\$
1.1.1.1	Plan de Gestión del Alcance	1,481.67
1.1.1.2	Plan de Gestión del Costo	2,270.00
1.1.1.3	Plan de Gestión del Cronograma	1,655.00
1.1.1.4	Plan de Involucramiento de Interesados	553.75
1.1.1.5	Plan de Comunicaciones	833.33
1.1.1.6	Plan de Gestión de Recursos	628.33
1.1.1.7	Plan de Gestión de Riesgos	807.50
1.1.1.8	Plan de Adquisiciones	2,376.67
1.1.1.9	Plan de Gestión Calidad	605.83
1.1.2.1	Línea Base del Costo	1,891.67
1.1.2.2	Línea Base del Cronograma	1,795.00
1.1.2.3	Línea Base del Alcance	1,698.33
1.1.3	Plan de Gestión de Cambios	1,570.83
1.2.1	Informes de Desempeño	6,965.00
1.2.2	Control de Calidad	5,714.17
1.2.3	Registro de ME exitosas	4,168.33
1.2.4	Solicitudes de Cambio Aprobados	4,300.00
1.3	Cierre	1,848.33
2.2.1.1	Elaborar material Informativo físico (flyer, dípticos, banner)	2,001.25
2.2.1.2	Elaborar material Informativo digital (presentación, videos)	500.31
2.3.1	Elaborar material Publicitario	4,500.00
2.3.2	Publicitar en medios de Comunicación (Radio, TV) por cada Región	15,000.00
2.3.3	Publicitar en Redes Sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn) por cada Región	4,800.00
2.4.1.1	Realizar charlas de Información en la Región San Martín	6,008.33
2.4.1.2	Realizar charlas de Información en la Región Junín	4,806.67
2.4.1.3	Realizar charlas de Información en la Región Cuzco	7,210.00
2.4.1.4	Realizar charlas de Información en la Región Ayacucho	7,210.00
2.4.1.5	Realizar charlas de Información en la Región Arequipa	6,008.33
2.4.1.6	Realizar charlas de Información en la Región Lima	2,403.33
2.4.2.1	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región San Martín	2,253.13
2.4.2.2	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Junín	1,802.50
2.4.2.3	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Cuzco	2,703.75
2.4.2.4	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Ayacucho	2,703.75
2.4.2.5	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Arequipa	2,253.13
2.4.2.6	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Lima	901.25
2.5.1	Elaborar la Lista de Postulantes a Nivel Nacional	252.50
3.1.1.1	Verificación de local de postulantes en Región San Martín (cada postulante)	926.67
3.1.1.2	Verificación de local de postulantes en Región Junín (cada postulante)	741.33
3.1.1.3	Verificación de local de postulantes en Región Cuzco (cada postulante)	1,112.00
3.1.1.4	Verificación de local de postulantes en Región Ayacucho (cada postulante)	1,112.00
3.1.1.5	Verificación de local de postulantes en Región Arequipa (cada postulante)	926.67
3.1.1.6	Verificación de local de postulantes en Región Lima (cada postulante)	370.67
3.1.2.1	Asesorar en llenado de Carpeta de Postulación en San Martín (cada postulante)	463.33
3.1.2.2	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Junín (cada postulante)	370.67
3.1.2.3	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Cuzco (cada postulante)	556.00
3.1.2.4	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Ayacucho (cada postulante)	556.00
3.1.2.5	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Arequipa (cada postulante)	463.33
3.1.2.6	Asesorar en llenado de Carpeta de Postulación en Lima (cada postulante)	185.33
3.1.3.1.1	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región San Martín	1,905.83
3.1.3.1.2	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Junín	1,524.67
3.1.3.1.3	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Cusco	2,287.00
3.1.3.1.4	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Ayacucho	2,287.00
3.1.3.1.5	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Arequipa	1,905.83
3.1.3.1.6	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Lima	762.33
3.1.3.1.7	Análisis y Comunicación de Resultados San Martín	476.46
3.1.3.1.8	Análisis y Comunicación de Resultados Junín	381.17
3.1.3.1.9	Análisis y Comunicación de Resultados Cuzco	571.75
3.1.3.1.10	Análisis y Comunicación de Resultados Ayacucho	571.75
3.1.3.1.11	Análisis y Comunicación de Resultados Arequipa	476.46
3.1.3.1.12	Análisis y Comunicación de Resultados Lima	190.58
3.1.3.2.1	Elaboración y Firma de Contratos San Martín	2,144.06
3.1.3.2.2	Elaboración y Firma de Contratos Junín	2,572.88
3.1.3.2.3	Elaboración y Firma de Contratos Cusco	2,572.88

ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO US\$
3.1.3.2.4	Elaboración y Firma de Contratos Ayacucho	3,216.09
3.1.3.2.5	Elaboración y Firma de Contratos Arequipa	3,216.09
3.1.3.2.6	Elaboración y Firma de Contratos Lima	1,072.03
4.1.1.1	Búsqueda de proveedores y envío de ET de Equipamiento	2,121.67
4.1.1.2	Recepción de Propuestas para Equipamiento	471.48
4.1.1.3	Evaluar y Seleccionar Proveedores para Equipamiento	377.19
4.2.1.1	Búsqueda de proveedores y envío de ET de la Soya	2,121.67
4.2.1.2	Recepción de Propuestas para proveer Soya	471.48
4.2.1.3	Evaluar y Seleccionar Proveedores de Soya	377.19
4.3.1.1	Convocar Profesionales	991.67
4.3.1.2	Evaluar a Candidatos	495.83
4.3.2.1	Firmar contrato por servicios con los capacitadores en cada Región	3,360.00
4.4.1.1	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en San Martín	971.67
4.4.1.2	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Junín	777.33
4.4.1.3	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Cuzco	1,166.00
4.4.1.4	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Ayacucho	1,166.00
4.4.1.5	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Arequipa	971.67
4.4.1.6	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Lima	388.67
4.4.2.1	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en San Martín	2,150.00
4.4.2.2	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Junín	2,150.00
4.4.2.3	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Cuzco	2,150.00
4.4.2.4	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Ayacucho	2,150.00
4.4.2.5	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Arequipa	2,150.00
4.4.2.6	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Lima	2,443.18
6.2.2.1	Entregar informes de diagnóstico por ME de la región San Martín	1,241.67
6.2.2.2	Entregar informes de diagnóstico por ME de la región Junín	993.33
6.2.2.3	Entregar informes de diagnóstico por ME de la región Cuzco	1,490.00
6.2.2.4	Entregar informes de diagnóstico por ME de la región Ayacucho	1,490.00
6.2.2.5	Entregar informes de diagnóstico por ME de la región Arequipa	1,241.67
6.2.2.6	Entregar informes de diagnóstico por ME de la región Lima	496.67
7.1.1.1	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en San Martín	258.54
7.1.1.2	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Junín	206.83
7.1.1.3	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Cuzco	310.25
7.1.1.4	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Ayacucho	310.25
7.1.1.5	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Arequipa	258.54
7.1.1.6	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Lima	103.42
7.1.2.1	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en San Martín	1,430.00
7.1.2.2	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Junín	1,144.00
7.1.2.3	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Cuzco	1,716.00
7.1.2.4	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Ayacucho	1,716.00
7.1.2.5	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Arequipa	1,430.00
7.1.2.6	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Lima	572.00
7.1.3.1	Realizar visitas a las ME en la región San Martín	14,860.00
7.1.3.2	Realizar visitas a las ME en la región Junín	11,888.00
7.1.3.3	Realizar visitas a las ME en la región Cuzco	17,832.00
7.1.3.4	Realizar visitas a las ME en la región Ayacucho	17,832.00
7.1.3.5	Realizar visitas a las ME en la región Arequipa	14,860.00
7.1.3.6	Realizar visitas a las ME en la región Lima	5,944.00
7.2.1	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región San Martín	1,238.33
7.2.2	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Junín	990.67
7.2.3	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Cuzco	1,486.00
7.2.4	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Ayacucho	1,486.00
7.2.5	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Arequipa	1,238.33
7.2.6	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Lima	495.33
MONTO TOTAL		286,383.36

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5: Paquetes de compra adquiridos a proveedores externos

ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO US\$
4.1.2.1	Remitir Orden de Compra para Equipamiento	678,000.00
4.2.2.1	Remitir Orden de Compra de Soya	55,850.00
5.1.1.1	Recepción de maquinaria en almacenes de PANSOY	29,850.00
5.1.1.2	Trasladar la maquinaria a la región San Martín	8,955.00
5.1.1.3	Instalar y Probar la maquinaria en San Martín	895.50
5.1.1.4	Trasladar la maquinaria a la región Junín	4,735.00
5.1.1.5	Instalar y Probar la maquinaria en Junín	473.50
5.1.1.6	Trasladar la maquinaria a la región Cuzco	8,955.00
5.1.1.7	Instalar y Probar la maquinaria en Cuzco	895.50
5.1.1.8	Trasladar la maquinaria a la región Ayacucho	5,240.00
5.1.1.9	Instalar y Probar la maquinaria en Ayacucho	524.00
5.1.1.10	Trasladar la maquinaria a la región Arequipa	7,945.00
5.1.1.11	Instalar y Probar la maquinaria en Arequipa	794.50
5.1.1.12	Trasladar la maquinaria a la región Lima	5,610.00
5.1.1.13	Instalar y Probar la maquinaria en Lima	561.00
5.1.2.1	Recepción de utensilios en almacenes de PANSOY	11,940.00
5.1.2.2	Trasladar Utensilios en San Martín	3,582.00
5.1.2.3	Entregar Utensilios en San Martín	358.20
5.1.2.4	Trasladar Utensilios en Junín	1,894.00
5.1.2.5	Entregar Utensilios en Junín	189.40
5.1.2.6	Trasladar Utensilios en Cuzco	3,582.00
5.1.2.7	Entregar Utensilios en Cuzco	358.20
5.1.2.8	Trasladar Utensilios en Ayacucho	2,096.00
5.1.2.9	Entregar Utensilios en Ayacucho	209.60
5.1.2.10	Trasladar Utensilios en Arequipa	3,178.00
5.1.2.11	Entregar Utensilios en Arequipa	317.80
5.1.2.12	Trasladar Utensilios en Lima	2,244.00
5.1.2.13	Entregar Utensilios en Lima	224.40
5.2.1	Recepción de Soya en almacenes de PANSOY	8,377.50
5.2.2	Trasladar la Soya en San Martín	5,445.38
5.2.3	Entregar la Soya en San Martín	544.54
5.2.4	Trasladar la Soya en Junín	3,769.88
5.2.5	Entregar la Soya en Junín	376.99
5.2.6	Trasladar la Soya en Cuzco	6,283.13
5.2.7	Entregar la Soya en Cuzco	628.31
5.2.8	Trasladar la Soya en Ayacucho	4,607.63
5.2.9	Entregar la Soya en Ayacucho	460.76
5.2.10	Trasladar la Soya en Arequipa	3,769.88
5.2.11	Entregar la Soya en Arequipa	376.99
5.2.12	Trasladar la Soya en Lima	1,256.63
5.2.13	Entregar la Soya en Lima	125.66
6.2.1.1	Dictado de Capacitación en San Martín	21,000.00
6.2.1.2	Dictado de Capacitación en Junín	16,800.00
6.2.1.3	Dictado de Capacitación en Cuzco	25,200.00
6.2.1.4	Dictado de Capacitación en Ayacucho	25,200.00
6.2.1.5	Dictado de Capacitación en Arequipa	21,000.00
6.2.1.6	Dictado de Capacitación en Lima	8,400.00
MONTO TOTAL		993,080.85

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6: Distribución mensual detallada del presupuesto

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SEPTIEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
1	Gestión Del Proyecto															
1.1	Ejecución															
1.1.1	Plan de Dirección del Proyecto															
1.1.1.1	Plan de Gestión del Alcance	\$1,185.33	\$296.33													
1.1.1.2	Plan de Gestión del Costo	\$1,816.00	\$454.00													
1.1.1.3	Plan de Gestión del Cronograma	\$1,324.00	\$331.00													
1.1.1.4	Plan de Involucramiento de Interesados	\$443.00	\$110.75													
1.1.1.5	Plan de Comunicaciones	\$666.67	\$166.67													
1.1.1.6	Plan de Gestión de Recursos	\$502.67	\$125.67													
1.1.1.7	Plan de Gestión de Riesgos	\$646.00	\$161.50													
1.1.1.8	Plan de Adquisiciones	\$1,901.33	\$475.33													
1.1.1.9	Plan de Gestión Calidad	\$484.67	\$121.17													
1.1.2	Línea Base															
1.1.2.1	Línea Base del Costo	\$1,513.33	\$378.33													
1.1.2.2	Línea Base del Cronograma	\$1,436.00	\$359.00													
1.1.2.3	Línea Base del Alcance	\$1,358.67	\$339.67													
1.1.3	Plan de Gestión de Cambios	\$1,256.67	\$314.17													
1.2	Control y Monitoreo															
1.2.1	Informes de Desempeño		\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50	\$497.50
1.2.2	Control de Calidad		\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15	\$408.15
1.2.3	Registro de ME exitosas											\$833.67	\$833.67	\$833.67	\$833.67	\$833.67
1.2.4	Solicitudes de Cambio Aprobados						\$1,075.00		\$1,075.00				\$1,075.00			\$1,075.00
1.3	Cierre													\$554.50	\$554.50	\$739.33
2	Convocatoria															
2.1	Inicio de la Convocatoria															
2.2	Material Audiovisual															
2.2.1	Videos, Flyer, PPT															
2.2.1.1	Elaborar material Informativo físico (flyer, dípticos, banner)	\$2,001.25														
2.2.1.2	Elaborar material Informativo digital (presentación, videos)	\$500.31														

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SETEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
2.3	Medios de Comunicación															
2.3.1	Elaborar material Publicitario	\$4,500.00														
2.3.2	Publicitar en medios de Comunicación (Radio, TV) por cada Región	\$3,000.00	\$6,750.00	\$5,250.00												
2.3.3	Publicitar en Redes Sociales (Facebook, Instagram, LinkedIN) por cada Región	\$960.00	\$2,160.00	\$1,680.00												
2.4	Sesiones Informativas															
2.4.1	Charla informativa															
2.4.1.1	Realizar charlas de Información en la Región San Martín			\$6,008.33												
2.4.1.2	Realizar charlas de Información en la Región Junín			\$4,806.67												
2.4.1.3	Realizar charlas de Información en la Región Cuzco			\$7,210.00												
2.4.1.4	Realizar charlas de Información en la Región Ayacucho			\$7,210.00												
2.4.1.5	Realizar charlas de Información en la Región Arequipa			\$6,008.33												
2.4.1.6	Realizar charlas de Información en la Región Lima			\$2,403.33												
2.4.2	Visita a caso de éxito															
2.4.2.1	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región San Martín			\$2,253.13												
2.4.2.2	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Junín			\$1,802.50												
2.4.2.3	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Cuzco			\$2,703.75												
2.4.2.4	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Ayacucho			\$2,703.75												
2.4.2.5	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Arequipa			\$2,253.13												

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SETEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
2.4.2.6	Asistir a la Visita de la ME y Registro de Asistencia en la Región Lima			\$901.25												
2.5	Postulantes															
2.5.1	Elaborar la Lista de Postulantes a Nivel Nacional			\$252.50												
3	Admisión															
3.1	Local del Postulante															
3.1.1	Ficha de Inspección de Local															
3.1.1.1	Verificación de local de postulantes en Región San Martín (cada postulante)	\$926.67														
3.1.1.2	Verificación de local de postulantes en Región Junín (cada postulante)	\$741.33														
3.1.1.3	Verificación de local de postulantes en Región Cuzco (cada postulante)	\$1,112.00														
3.1.1.4	Verificación de local de postulantes en Región Ayacucho (cada postulante)	\$1,112.00														
3.1.1.5	Verificación de local de postulantes en Región Arequipa (cada postulante)	\$926.67														
3.1.1.6	Verificación de local de postulantes en Región Lima (cada postulante)	\$370.67														
3.1.2	Carpeta de Postulación															
3.1.2.1	Asesorar en llenado de Carpeta de Postulación en San Martín (cada postulante)	\$46.33	\$278.00	\$139.00												
3.1.2.2	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Junín (cada postulante)	\$37.07	\$222.40	\$111.20												
3.1.2.3	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Cuzco (cada postulante)	\$55.60	\$333.60	\$166.80												
3.1.2.4	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Ayacucho (cada postulante)	\$55.60	\$333.60	\$166.80												

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SETEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
3.1.2.5	Asesorar en llenado de la Carpeta de Postulación en Arequipa (cada postulante)	\$46.33	\$278.00	\$139.00												
3.1.2.6	Asesorar en llenado de Carpeta de Postulación en Lima (cada postulante)	\$18.53	\$111.20	\$55.60												
3.1.3	Selección															
3.1.3.1	Evaluación de Postulantes															
3.1.3.1.1	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región San Martín			\$1,905.83												
3.1.3.1.2	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Junín			\$1,524.67												
3.1.3.1.3	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Cuzco			\$2,287.00												
3.1.3.1.4	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Ayacucho			\$2,287.00												
3.1.3.1.5	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Arequipa			\$1,905.83												
3.1.3.1.6	Evaluación de Sustentación de Postulantes en región Lima			\$762.33												
3.1.3.1.7	Análisis y Comunicación de Resultados San Martín			\$476.46												
3.1.3.1.8	Análisis y Comunicación de Resultados Junín			\$381.17												
3.1.3.1.9	Análisis y Comunicación de Resultados Cuzco			\$571.75												
3.1.3.1.10	Análisis y Comunicación de Resultados Ayacucho			\$571.75												
3.1.3.1.11	Análisis y Comunicación de Resultados Arequipa				\$476.46											
3.1.3.1.12	Análisis y Comunicación de Resultados Lima				\$190.58											

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SEPTIEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
3.1.3.2	Contrato de Comodato															
3.1.3.2.1	Elaboración y Firma de Contratos San Martín			\$2,144.06												
3.1.3.2.2	Elaboración y Firma de Contratos Junín				\$2,572.88											
3.1.3.2.3	Elaboración y Firma de Contratos Cusco			\$2,572.88												
3.1.3.2.4	Elaboración y Firma de Contratos Ayacucho			\$3,216.09												
3.1.3.2.5	Elaboración y Firma de Contratos Arequipa				\$3,216.09											
3.1.3.2.6	Elaboración y Firma de Contratos Lima				\$1,072.03											
4	Adquisiciones															
4.1	Equipamiento															
4.1.1	Licitación															
4.1.1.1	Busqueda de proveedores y envío de ET de Equipamiento		\$2,121.67													
4.1.1.2	Recepción de Propuestas para Equipamiento		\$471.48													
4.1.1.3	Evaluar y Seleccionar Proveedores para Equipamiento		\$377.19													
4.1.2	Orden de Compra															
4.1.2.1	Remitir Orden de Compra para Equipamiento		\$135,600.00	\$271,200.00	\$271,200.00											
4.2	Materia Prima (Soya)															
4.2.1	Licitación															
4.2.1.1	Busqueda de proveedores y envío de ET de la Soya		\$2,121.67													
4.2.1.2	Recepción de Propuestas para proveer Soya		\$471.48													
4.2.1.3	Evaluar y Seleccionar Proveedores de Soya		\$377.19													
4.2.2	Orden de Compra															
4.2.2.1	Remitir Orden de Compra de Soya			\$27,925.00	\$27,925.00											
4.3	Capacitadores															
4.3.1	Reclutamiento															

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SETEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
4.3.1.1	Convocar Profesionales		\$743.75	\$247.92												
4.3.1.2	Evaluar a Candidatos			\$495.83												
4.3.2	Contrato de Servicios															
4.3.2.1	Firmar contrato por servicios con los capacitadores en cada Región			\$3,360.00												
4.4	Salas de Capacitación															
4.4.1	Selección															
4.4.1.1	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en San Martín			\$971.67												
4.4.1.2	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Junín			\$777.33												
4.4.1.3	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Cuzco			\$1,166.00												
4.4.1.4	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Ayacucho			\$1,166.00												
4.4.1.5	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Arequipa			\$971.67												
4.4.1.6	Inspeccionar y seleccionar salas de charla y capacitación en Lima			\$388.67												
4.4.2	Contrato de Alquiler															
4.4.2.1	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en San Martín				\$2,150.00											
4.4.2.2	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Junín				\$2,150.00											
4.4.2.3	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Cuzco				\$2,150.00											
4.4.2.4	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Ayacucho				\$2,150.00											

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SETEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
4.4.2.5	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Arequipa				\$2,150.00											
4.4.2.6	Elaboración, Revisión y Firma de Contratos de Salas de Capacitación en Lima				\$2,443.18											
5	Entrega															
5.1	Equipamiento															
5.1.1	Maquinaria															
5.1.1.1	Recepción de maquinaria en almacenes de PANSOY			\$29,850.00												
5.1.1.2	Trasladar la maquinaria a la región San Martín				\$8,955.00											
5.1.1.3	Instalar y Probar la maquinaria en San Martín				\$895.50											
5.1.1.4	Trasladar la maquinaria a la región Junín				\$4,735.00											
5.1.1.5	Instalar y Probar la maquinaria en Junín				\$473.50											
5.1.1.6	Trasladar la maquinaria a la región Cuzco				\$8,955.00											
5.1.1.7	Instalar y Probar la maquinaria en Cuzco				\$895.50											
5.1.1.8	Trasladar la maquinaria a la región Ayacucho				\$5,240.00											
5.1.1.9	Instalar y Probar la maquinaria en Ayacucho				\$524.00											
5.1.1.10	Trasladar la maquinaria a la región Arequipa				\$7,945.00											
5.1.1.11	Instalar y Probar la maquinaria en Arequipa				\$794.50											
5.1.1.12	Trasladar la maquinaria a la región Lima				\$5,610.00											
5.1.1.13	Instalar y Probar la maquinaria en Lima				\$561.00											
5.1.2	Utensilios															
5.1.2.1	Recepción de utensilios en almacenes de PANSOY			\$11,940.00												
5.1.2.2	Trasladar Utensilios en San Martín				\$3,582.00											
5.1.2.3	Entregar Utensilios en San Martín				\$358.20											

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SETEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
5.1.2.4	Trasladar Utensilios en Junín				\$1,894.00											
5.1.2.5	Entregar Utensilios en Junín				\$189.40											
5.1.2.6	Trasladar Utensilios en Cuzco				\$3,582.00											
5.1.2.7	Entregar Utensilios en Cuzco				\$358.20											
5.1.2.8	Trasladar Utensilios en Ayacucho				\$2,096.00											
5.1.2.9	Entregar Utensilios en Ayacucho				\$209.60											
5.1.2.10	Trasladar Utensilios en Arequipa				\$3,178.00											
5.1.2.11	Entregar Utensilios en Arequipa				\$317.80											
5.1.2.12	Trasladar Utensilios en Lima				\$2,244.00											
5.1.2.13	Entregar Utensilios en Lima				\$224.40											
5.2	Materia Prima (Soya)															
5.2.1	Recepción de Soya en almacenes de PANSOY			\$1,675.50	\$6,702.00											
5.2.2	Trasladar la Soya en San Martín				\$5,445.38											
5.2.3	Entregar la Soya en San Martín				\$544.54											
5.2.4	Trasladar la Soya en Junín				\$3,769.88											
5.2.5	Entregar la Soya en Junín				\$376.99											
5.2.6	Trasladar la Soya en Cuzco				\$6,283.13											
5.2.7	Entregar la Soya en Cuzco				\$628.31											
5.2.8	Trasladar la Soya en Ayacucho				\$4,607.63											
5.2.9	Entregar la Soya en Ayacucho				\$460.76											
5.2.10	Trasladar la Soya en Arequipa				\$3,769.88											
5.2.11	Entregar la Soya en Arequipa				\$376.99											
5.2.12	Trasladar la Soya en Lima				\$1,256.63											
5.2.13	Entregar la Soya en Lima				\$125.66											
6	Capacitación															
6.1	Módulos de Capacitación															
6.1.1	Elaboración de Módulos de Capacitación			\$178.38	\$2,140.50	\$1,248.63										

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SETEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
6.2	Ejecución															
6.2.1	Dictado y Registro de participación															
6.2.1.1	Dictado de Capacitación en San Martín					\$21,000.00										
6.2.1.2	Dictado de Capacitación en Junín					\$16,800.00										
6.2.1.3	Dictado de Capacitación en Cuzco					\$25,200.00										
6.2.1.4	Dictado de Capacitación en Ayacucho					\$25,200.00										
6.2.1.5	Dictado de Capacitación en Arequipa					\$21,000.00										
6.2.1.6	Dictado de Capacitación en Lima					\$8,400.00										
6.2.2	Diagnostico de la Capacitación															
6.2.2.1	Entregar informes de diagnostico por ME de la región San Martín						\$1,241.67									
6.2.2.2	Entregar informes de diagnostico por ME de la región Junín						\$993.33									
6.2.2.3	Entregar informes de diagnostico por ME de la región Cuzco						\$1,490.00									
6.2.2.4	Entregar informes de diagnostico por ME de la región Ayacucho						\$1,490.00									
6.2.2.5	Entregar informes de diagnostico por ME de la región Arequipa						\$1,241.67									
6.2.2.6	Entregar informes de diagnostico por ME de la región Lima						\$496.67									
7	Acompañamiento															
7.1	Asesorías Personalizadas															
7.1.1	Presentación ante Instituciones Receptoras															
7.1.1.1	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en San Martín						\$258.54									
7.1.1.2	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Junín						\$206.83									
7.1.1.3	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Cuzco						\$310.25									

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SETEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
7.1.1.4	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Ayacucho						\$310.25									
7.1.1.5	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Arequipa						\$258.54									
7.1.1.6	Reunión con Autoridades de las Instituciones Receptoras en Lima						\$103.42									
7.1.2	Plan de Acompañamiento															
7.1.2.1	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en San Martín						\$1,430.00									
7.1.2.2	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Junín						\$1,144.00									
7.1.2.3	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Cuzco						\$1,716.00									
7.1.2.4	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Ayacucho						\$1,716.00									
7.1.2.5	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Arequipa						\$1,430.00									
7.1.2.6	Elaborar el Plan de acompañamiento personalizado para ME en Lima						\$572.00									
7.1.3	Acompañamiento															
7.1.3.1	Realizar visitas a las ME en la región San Martín						\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11
7.1.3.2	Realizar visitas a las ME en la región Junín						\$1,320.89	\$1,320.89	\$1,320.89	\$1,320.89	\$1,320.89	\$1,320.89	\$1,320.89	\$1,320.89	\$1,320.89	\$1,320.89
7.1.3.3	Realizar visitas a las ME en la región Cuzco						\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33
7.1.3.4	Realizar visitas a las ME en la región Ayacucho						\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33	\$1,981.33
7.1.3.5	Realizar visitas a las ME en la región Arequipa						\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11	\$1,651.11
7.1.3.6	Realizar visitas a las ME en la región Lima						\$660.44	\$660.44	\$660.44	\$660.44	\$660.44	\$660.44	\$660.44	\$660.44	\$660.44	\$660.44

ITEM	DESCRIPCIÓN	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SETEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021	FEBRERO 2021	MARZO 2021
7.2	Informe de Desempeño de ME															
7.2.1	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región San Martín														\$247.67	\$990.67
7.2.2	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Junín														\$198.13	\$792.53
7.2.3	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Cuzco														\$297.20	\$1,188.80
7.2.4	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Ayacucho														\$297.20	\$1,188.80
7.2.5	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Arequipa														\$247.67	\$990.67
7.2.6	Elaboración de Informes de Desempeño de cada ME en la región Lima														\$99.07	\$396.27
TOTAL MENSUAL		\$34,034.68	\$172,996.68	\$470,794.54	\$463,102.40	\$131,712.33	\$30,395.64	\$11,165.59	\$11,165.59	\$12,347.94	\$11,165.59	\$12,082.50	\$13,264.85	\$12,692.37	\$14,217.80	\$10,010.21

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7: Orden de Compra de adjudicación de equipamiento

Fecha: 5/02/2020

Hora: 10:48am

Página: 1 de 1

ORDEN DE COMPRA

PANSOY S.A.C.
 CALLE ALCANFORES S/N - MIRAFLORES - PERÚ
 TELÉFONO S/N ANEXO 0001
 FAX

RUC 000000000000
SEDE LIMA
NRO. DE O/C PS01-00000000001
MONEDA DÓLARES AMERICANOS
CENTRO DE COSTO 000000001 P-Proyectos
ANEXO 000000002 6 REGIONES

TIPO CAMBIO
 3.492

ID PROVEEDOR 2020000001
PROVEEDOR PROVEEDOR NRO. 02
 AV. MAQUINARIAS 3130 - LIMA - PERÚ
CONTACTO JOSÉ ESPINOZA
TELÉFONO 464-8000 Anexo 321
FAX
CORREO JOSEESPINOZA@PROVEEDORNRO02.COM.PE
FACTURAR A PANSOY
 CALLE ALCANFORES S/N - MIRAFLORES - PERÚ

ENTREGAR EN ALMACÉN DEL PROVEEDOR
 LIMA-PERÚ

TELÉFONO
FAX
CORREO

COMPRADOR NELSON HUAMÁN
TELÉFONO 7100300
FAX
CORREO NELSONHUAMAN@PANSOY.COM.PE

CONDICIONES DE PAGO PAGO EN CUOTAS

% DSCTO 0.00 **MONTO DSCTO** 0.00

ITEM	CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
	UNIDAD		ESPECIFICACIONES	% DSCTO	US\$
	DIAS DE ENTREGA			MONTO DSCTO	
1	30	S/N		18,720.00	561,600.00

Fecha: 5/02/2020

Hora: 10:48am

Página: 1 de 1

ORDEN DE COMPRA

	UND 45 días (05/04/2020)		KIT DE MAQUINARIA PARA ME SEGÚN DETALLE INC. HORNO INDUSTRIAL, COCINA INDUSTRIAL, LICUADORA, CONGELADORA INDUS, ESTOCA Y MESA DE TRABAJO MULTINIVEL Y OTROS SEGÚN DETALLE DE DOCUMENTO PANSOY MANUAL DE FICHAS TÉCNICAS: ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.		
2	30 UND 45 días (05/04/2020)	S/N	KIT DE UTENSILIOS PARA ME SEGÚN DETALLE INC. JGO. DE OLLAS INDUSTRIALES, JGO. DE SARTENES TEFLÓN JGO. CUCHILLOS INOX, Y OTROS SEGÚN DETALLE DE DOCUMENTO PANSOY MANUAL DE FICHAS TÉCNICAS: ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.	3,880.00	116,400.00

OBSERVACIONES:

GARANTÍA: La garantía por maquinaria "PROVEEDOR NRO. 02" es de 12 meses de operación o 15 meses después de la entrega, lo que ocurra primero, supeditada a una correcta instalación, adecuado mantenimiento y trabajando bajo condiciones normales de operación. La Garantía no cubre el desgaste normal de componentes, ni fallas por uso inadecuado del equipo. Ante cualquier defecto de fábrica o mal funcionamiento del horno industrial, la garantía es del fabricante.

FORMA DE PAGO: 1). 20% de adelanto con 0/C.; 2). 40% previo a la primera entrega.; 3). 40% luego de realizado la segunda entrega 4). factura a 15 días del pago

	VALOR VENTA	US\$	678,000.00
	DESCUENTO	US\$	0.00
	SUB TOTAL	US\$	678,000.00
	IGV	US\$	122,040.00
Fecha envío 1era entrega: 5/03/2020			
Fecha envío 2da entrega: 5/04/2020			
	TOTAL ORDEN	US\$	800,040.00

Fecha: 5/02/2020

Hora: 10:48am

Página: 1 de 1

ORDEN DE COMPRA

La aceptación del Proveedor o Contratista de la presente O/C u O/S, según corresponda, implica la aceptación de los Términos y Condiciones de Contratación que se detallan en el presente documento, los mismos que deberán observarse durante la prestación del servicio o suministro correspondiente.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8: Manual de fichas técnicas

Capítulo 1: Maquinaria

1.1 Cocina

1. Modelo: Cocina industrial de acero inoxidable 304		
2. Características		
<ul style="list-style-type: none">Cocina:		
Medidas (mm):		
largo	ancho	Alto
550	1150	750
<u>Tablero:</u>		
<ul style="list-style-type: none">Tablero superior con espaldar, fabricado en acero inoxidable calidad AISI 304 de espesor 1.5 mm., Medidas: altura de tablero 250 mm., ancho 1150 mm. x largo 550 mm., altura de espaldar 101 mm. x 1150 mm. x 20 mm.		
Soportes:		
<ul style="list-style-type: none">Soportes (4 patas): fabricado de tubo cuadrado de 1 ½", espesor 1.5 mm., altura 730 mm. con referencia al borde inferior del tablero superior, al final de las patas soldar una base de apoyo de plancha 1.5, medidas 60 mm. x 60 mm., con esquinas ligeramente dobladas hacia arriba		
Panel de Mando:		
<ul style="list-style-type: none">Panel de mando (mascara), medidas: 1120 mm. x 160 mm. x 35 mm., de plancha de acero inoxidable 304 espesor 1.2 mm. fijas soldadas a las patas, con 02 agujeros Ø ¾, ubicados en los extremos del panel, medidas: 305 mm. del centro del agujero hacia los extremos.		
<u>Tuberías:</u>		
<ul style="list-style-type: none">Tubería matriz para gas en forma de L de tubo cuadrado de 3/4" espesor 1.5 mm., medidas: 1000 mm. x 480 mm., al final del tubo soldar niple de ½ x 2" de acero 304 para conectar la toma de manguera tipo pipa de bronce de ½ con toma de manguera de ¼, en la longitud mayor de la tubería matriz soldar 02 uniones simples de acero de ¼ NTP., para conectar las 02 válvulas cromadas.		
<u>Válvulas:</u>		
<ul style="list-style-type: none">Válvulas reguladoras de mando con perillas de bronce cromado, con inyector de gas y niple incorporado fijo con orificio de salida de gas Ø 2 mm.Protector de válvulas de panel frontal de: material tubo redondo de acero inoxidable 304 espesor 1.5 mm Ø 1" y longitud 1000 mm, con soportes de tubo cuadrado de 1" x 45 mm. soldado a la máscara de panel de mando.		
<u>Quemadores:</u>		
<ul style="list-style-type: none">Quemadores importados de 7" de aluminio con toma tubular de gas Ø 1"1/2, medidas: 310 mm. x Ø 165 mm. x Ø 30 mm. con regulador de oxígeno móvil fijados con 02 pernos de acero inoxidable cabeza hexagonal M 4 x 10 mm., altura del quemador hacia la parte externa de la		

parrilla es de 80 mm., 02 soportes de quemadores de plancha de acero 304 espesor 1 mm., medidas: 70 mm. x 360 mm. x 70 mm., soldado al tablero principal.

Parrillas:

Parrillas desmontables tipo araña material de hierro fundido, alta resistencia al calor, medidas: 400 mm x 400 mm y espesor 25 mm., pintado con pintura al horno.

- Parrilla inferior fija con: marco rectangular fabricado de tubo cuadrado de 1" x 1" de acero inoxidable 304, espesor 1.5 mm., con 06 paneles de plancha de acero 304 espesor 1 mm., medidas: 410 mm. x ancho 90 mm. x 4 bordes alto 10 mm. con espacios de separación de 75 mm., altura de parrilla con referencia parte inferior al piso es de 120 mm.

Bandeja de residuos:

- **Bandeja de residuos** fabricado en acero inoxidable 304 satinado, espesor 0.6 mm., medidas: 1040 mm. X 450 mm. con bordes de 20 mm. de altura, con jalador de 25 mm. x 15 mm

Planchas freidoras:

- **02 planchas freidoras** de acero Inoxidable AISI 304 espesor 6 mm., medidas: 500 mm. x 500 mm. x 30 mm., grado de inclinación de bordes 45°, 4 soportes (patas) de tubo cuadrado 3/4", altura 30 mm., soldado a la parte inferior de la plancha, con asas a los extremos de varilla redonda Ø 1/4", medidas: largo 150 mm., altura 50 mm., soldado al borde de la plancha.

En el caso de repotenciación de cocinas chicas del modelo Tecnogas, considerar **2 planchas** de acero inoxidable AISI 304, espesor 6 mm., medidas: 460 mm. x 420 mm. x 30 mm., grado de inclinación de bordes 45°, con 4 soportes (patas) de tubo cuadrado 3/4", altura 30 mm. soldado en la parte inferior de la plancha, con asas a los extremos de varilla redonda Ø 1/4", medidas: 150 mm. x 50 mm. soldado al borde de la plancha.

Ollas:

- **02 ollas N° 40 con tapa**, fabricado en plancha de acero inoxidable AISI 304 espesor de 1.2 mm., medidas: Ø 400 mm. x altura 350 mm., y 02 asas de tubo Ø 1" x 12 mm., soportes tipo cartelas de plancha de acero inoxidable de 3 mm., soldada a la olla.
- **01 olla N° 28 con tapa**, fabricado de acero inoxidable AISI 304 espesor 1.2 mm., medidas: Ø 280 mm. x altura 170 mm., con 02 asas de tubo Ø 3/4" x 10 mm., con soportes tipo cartelas de plancha de acero inoxidable de 3 mm. soldada a la olla.

Escurreidor de platos:

- **Canastilla Escurreidora de Platos**, el cuerpo fabricado con varilla Ø 5/32", el borde superior fabricado con varilla Ø 3/16, medidas: diámetro superior interna 440mm. X 345mm., diámetro inferior 380mm X 300mm., medida de borde exterior 470mm. X 395mm. Ancho de ala 1", diámetro de cocada 1" x 1", altura total de canastillo: 140mm., 04 soportes (patitas) medidas: altura 1"
- Balón de Gas:
- 01 balón para gas GLP de 10 kg
- Válvula reguladora de gas industrial de alta presión de bronce, marca SAMPER.
- Manguera para gas de jebe reforzado marca Dunlop diámetro Ø 1/4", longitud 3 m., asegurado con 02 abrazaderas de acero inoxidable roscadas tipo sinfin Ø 5/16"

3. Imagen



1.2 Licuadora semiindustrial

1. Modelo: Licuadora semiindustrial
2. Características
Sistema mecánico
Parantes de bastidor:
<ul style="list-style-type: none">• Parantes principales del bastidor fabricado en tubo rectangular de 60 mm. x 30 mm. de acero inoxidable AISI 304 espesor 1.5 mm., medidas: altura 2000 mm., ancho 420 mm., base soporte para olla N° 50 fabricado en plancha de acero inoxidable AISI 304 espesor 3.0 mm., medidas: 425 mm. x 480 mm., con dobles en los 4 bordes, bordes laterales hacia arriba de 30 mm., bordes frontales hacia abajo de 45 mm., soldado al parante principal con 2 patas de tubo rectangular de 60 mm. x 30 mm. x 395 mm. espesor 1.5 mm., base de descanso de olla con caño va forrado con jebe sanitario de color blanco, espesor 1/8".
Soporte de motor
<ul style="list-style-type: none">• Soporte inferior de trabajo del motor fabricado en platina de acero Inoxidable AISI 304 espesor 6.0 mm., medidas: altura 3" x 55 mm. x 420 mm. x 55 mm. doblado en forma de "U", soldado a los parantes principales del bastidor.• Accesorios de soporte inferior:<ul style="list-style-type: none">○ 2 guías para el encaje de la base del motor fabricado de varilla cuadrada de 3/8"x 3" soldados a la parte posterior del soporte, con una separación de guía a guía de 190 mm. (medida en la parte interna de las guías),○ Tuerca mariposa y esparrago Ø 1/4"x 1" de acero inoxidable roscado a la parte posterior del soporte a 3.0 mm. y 65 mm. de los bordes laterales del soporte, para fijar el filtró, medida de distancia entre esparrago a esparrago de 285 mm.• Soporte superior de descanso del motor fabricado en platina de acero inoxidable AISI 304, espesor 3 mm., medidas: 65 mm. x .0 mm. x 360 mm. soldado a la estructura del bastidor
Elevación del motor:
<ul style="list-style-type: none">• Sistema de elevación del motor: 2 soportes de las ruedas acanaladas fabricado en forma de ángulo de plancha de acero inoxidable AISI 304, espesor 2.0 mm., medidas: 300 mm. x 30 mm. x 30 mm., con 02 huecos Ø 8.0 mm. a los extremos, soldado al parante principal del bastidor.• Accesorios del sistema de elevación del motor:<ul style="list-style-type: none">○ Dos pernos de acero inoxidable de 3/8"x 2 1/2" para guía de las ruedas con 2 arandelas plana y una arandela de presión cada uno aseguradas con 2 tuercas, una normal y uno con seguro de plástico anti - aflojamiento.○ 02 ruedas de fibra poliamida de Ø 2/3/1" x 1" de acho, con un canal central en la parte exterior de 5 mm. de ancho con profundidad de 6.5 mm., para guía de cable de acero.• Cable de acero forrado con mica de Ø 1/8", longitud de 3.40 m., en uno de los extremos instalar un gancho de fierro cromado para colgar el motor, fijado con grapas de aluminio.• 01 contrapeso tubular fabricado de plancha de acero inoxidable 304 espesor 1.2 mm.• 01 contrapeso tubular de acero inoxidable, fabricado de tubo redondo de Ø 5"x210mm. de largo con peso total de 10 Kg. (motor cerrado), 9 Kg. (motor abierto).

- Soportes en forma de L para colgador el motor eléctrico (02), fabricado de plancha de acero 304, espesor 2.0 mm., medidas: 80 mm. x 30 mm., doblado en forma de L, cada colgador con 02 huecos de Ø 8 mm. en los extremos, uno para fijar en los espárragos del motor y el otro agujero para sujetar la varilla de Ø ¼ de acero 304 soporte de cable forrado, medida: total de 210 mm., en los extremos va soldado 01 perno Ø ¼ x ½, de acero inoxidable con tuerca, en la mitad de la varilla va soldada una tuerca de ¼ para amarrar el cable de acero.

Soporte base de motor eléctrico cerrado, fabricado de plancha de acero inoxidable AISI 304, espesor 3.0 mm., medidas: 225 mm. x 60 mm. x con dobles de encaje en la parte posterior de 60 mm. x 185 mm. , con 2 cartelas laterales, medidas: 215 mm. x 60 mm. x 30 mm., parte superior de base con un agujero de encaje del motor de Ø 75 mm., con 4 huecos Ø 8.0 mm. para fijar el motor con 4 pernos de acero inoxidable de M6 x 40 mm. cabeza hexagonal, cada perno tiene una arandela plana y un suple tubular de Ø16 mm. x 24 mm., de acero inoxidable con un agujero central de Ø ¼”.

Sistema eléctrico

Motor eléctrico:

- Marca Siemens, monofásico 220 V. – 110 V., carcasa de aluminio, potencia de 1 HP., RPM. 3530, cerrado, tipo: 1LF7 C91-2YD90, funcionamiento en 115 V. amperaje nominal 12.6, funcionamiento en 220 V. amperaje nominal 6.3., arranque con condensador de 340 – 408 µF (microfaradios).
1) Consumo de corriente del motor cerrado nuevo sin carga 3.0 amperios, reparado sin carga 3.5 amperios.

2) Consumo de corriente del motor abierto nuevo sin carga 4.0 amperios, reparado sin carga 4.5 amperios.

- Rodajes del motor eléctrico cerrado: 6305 – 2RSH/C3 (rodaje grande) y 6003 – 2RSH/C3 (rodaje chico), tapa de jebe, marca: SKF.
- Rodajes del motor eléctrico abierto normal: 6203 2RSH/C3 (02 rodajes), marca SKF.
- Rodajes para motor abierto modificado: 6905 ZZ LLU (marca NTN) y 6203 2RSH/C3 (marca SKF).

Nota: para cambiar el nuevo rodaje (6905 ZZ LLU) se tiene que modificar el asiento del rodaje en la tapa lateral del motor, medidas: Ø 42 mm. x 9 mm. y en el eje del motor colocar una bocina de Ø25 mm. x 60 mm. de acero inoxidable 304, para asiento de pista interna del rodaje.

- Eje de acero inoxidable AISI 304 acoplado al eje del motor mediante un esparrago roscado de 9/16 x 50 mm. maquinado en el eje del motor y en el extremo del eje de acero 304 se maquina rosca de 9/16” con profundidad de 50 mm., medidas de eje de acero inoxidable: Ø25 mm. x 80 mm. de largo maquinado y alineado en forma escalonada de 25 mm. a 21 mm. con rebaje cuadrado de 12 mm. para el montaje de las cuchillas. Agujero roscado Ø3/8” x 3/4” de profundidad.
- Suministro de un perno de acero Ø3/8" x 3/4" con arandela plana y arandela de presión para la fijación de las cuchillas.
- Sistema eléctrico de bastidor, instalar con cable vulcanizado flexible N° 12 x 3 AWG. marca INDECO, 5 m. para el bastidor, con enchufe industrial con polo a tierra de 3 horquillas de bronce, instalado en el tomacorriente y la llave termomagnética de 16 amp., para motor eléctrico 1 m., con enchufe industrial con polo a tierra de 3 horquillas de bronce, instalado en la caja de borneras del motor, fijado con prensa stopa de plástico y conectado a las borneras del motor con terminales de cobre.
- Accionamiento mediante interruptor termomagnético marca Siemens, modelo 2 polos ICU 10KA curva D. tipo C de 16 amp., instalado en tablero adosable de PVC. con tapa., medidas 135 mm. x 70 mm. x 50 mm. Caja Soporte de Tomacorriente y Llave termomagnética, confeccionado de tubo cuadrado de acero inoxidable 304 de 2”3/4 x 2”1/2 x 5”1/4, espesor

1.5 mm., un tablero para instalar la toma de corriente redondo Ø 2"1/2" industrial y llave termo magnética de 16 amp.

- 03 cuchillas de Acero Inoxidable AISI 304 espesor 3 mm., 01 cuchilla recta medidas: 24 mm. de ancho x 128 mm. de largo, con agujero central cuadrado de 12 mm. x 12 mm., 02 cuchillas con extremos doblados en 45° de inclinación, medidas: 55 mm. x 25 mm. x 55 mm., filos con chaflan de 10 mm., con agujero central cuadrado de 12 mm. x 12 mm.
- 02 filtros con malla de acero inoxidable con cocada de 0.3 mm., con bordes sujetadas y electrosoldadas de plancha doblada de 1 mm., medidas de estructura de filtro de forma de media luna, anchos: 260 mm. x 230 mm. x altura 380 mm., pared lateral y fondo de plancha de acero de 1 mm., con varilla de Ø ¼" refuerzo de estructura en la parte central, con 02 brazos de platina de acero inoxidable de 3.0 mm. x 25 mm. x 190 mm. de altura, con asas dobladas de encaje en la punta de 50 mm. x 25 mm., con ranura de encaje para perno de tuerca mariposa tipo ojo chino de 8 mm. x 30 mm. de largo, abertura de encaje de asas de 7 mm., brazos reforzados con cartelas de plancha 3.0 mm. x 25 mm. x 190 mm., brazos soldados a la estructura del filtro.
- Vaso metálico para licuados, fabricado en plancha de acero inoxidable AISI 304 de 1.2 mm. de espesor, con las siguientes medidas: diámetro superior Ø 380 mm., diámetro inferior Ø 250 mm., altura 440 mm., aro de asiento de vaso para licuadora de motor cerrado: Ø 250mm., altura 25mm., aro de asiento de vaso para licuadora de motor abierto: Ø 250 mm., altura 40 mm., con 02 brazos de platina de acero inoxidable de 3.0 mm. x 25 mm. x 160 mm. de altura, con asas dobladas de encaje en la punta de 50 mm. x 35 mm., con ranura de encaje para perno de tuerca mariposa tipo ojo chino de 8 mm. x 30 mm. de largo, abertura de encaje de asas de 7 mm., brazos reforzados con cartelas de plancha 3.0 mm. x 25 mm. x 160 mm., brazos soldados a la estructura del vaso.
- 01 Olla N° 50 con tapa y válvula de descarga, fabricado en plancha acero inoxidable AISI 304, espesor 1.2 mm., medidas: Ø 400 mm. x altura 420 mm. (V=50l) con válvula de acero inoxidable Ø 3/4", instalado a un niple de Ø ¾" x 1" de acero inoxidable 304 soldado a la olla, con codo con rosca de descarga de Ø 3/4" de acero Inoxidable AISI 304. Espesor: 1.2mm.

Mesa Rodante, con plataforma de plancha de acero inoxidable AISI 304 espesor 3.0 mm., medidas: 420 mm. x 430 mm., con dobles en los 4 bordes, 03 bordes laterales hacia arriba de 30 mm. , 1 borde frontal hacia abajo de 40 mm., 4 soportes (patas) fabricados de tubo rectangular estructural de acero inoxidable 304 de 60 mm. x 30 mm. espesor 1.5 mm., medidas de patas: 300 mm. x 60 mm. x 30 mm., soldados a la plataforma, cada uno con base soporte para garruchas de plancha espesor 3.0 mm., medidas: 70 mm. x 85 mm., cada uno con 4 huecos de Ø 8.0 mm. para fijar las cuatro garruchas giratorias de Ø 3/1/2" x 30 mm. (ruedas de fibra poliamida) con perno de acero inoxidable de ¼"x ½" con arandela y tuerca, al final se sella con fijador de pernos marca Loctite, el esparrago eje de ruedas son remachados por seguridad. NOTA: Las siguientes partes de la licuadora tienen código de inventario para asegurar el adecuado ensamblaje de las siguientes piezas: motor, filtros, vaso metálico, olla y tapas.

3. Imagen



1.3 Horno pastelero

1. Modelo: Horno pastelero 110								
2. Características								
<ul style="list-style-type: none">Fabricada al 100% con acero inoxidable AISI 304, paredes exteriores de espesor 1.2 mm, paredes interiores de espesor 1.5 mm								
<u>Medidas Exteriores (mm)</u>								
<table border="1"><thead><tr><th>Largo</th><th>Ancho</th><th>Alto</th><th>Peso</th></tr></thead><tbody><tr><td>940</td><td>1100</td><td>800</td><td>200 kg</td></tr></tbody></table>	Largo	Ancho	Alto	Peso	940	1100	800	200 kg
Largo	Ancho	Alto	Peso					
940	1100	800	200 kg					
Altura incluyendo la base: 1460 mm								
<ul style="list-style-type: none">Incluye 12 orificios de 1" de diámetro emponchados con matriz, que sirven para toma de oxígeno del quemador.								
<u>Medidas Interiores (mm)</u>								
<table border="1"><thead><tr><th>Largo</th><th>Ancho</th><th>Alto</th></tr></thead><tbody><tr><td>960</td><td>790</td><td>455</td></tr></tbody></table>	Largo	Ancho	Alto	960	790	455		
Largo	Ancho	Alto						
960	790	455						
Altura 480 mm hasta ángulo de entrada, sin tapa de ladrillo.								
<u>Estructura Interna:</u>								
<ul style="list-style-type: none">Estructura de marco de puerta parte interna fabricado de ángulo de plancha doblada de acero 304, espesor 1/8", medidas: ancho: 50 mm x largo: 70 mm. y ángulo de 35 mm. x 35 mm., medidas parte externa: ancho: 510 mm x largo 960 mm., columnas de marco de puerta fabricadas de plancha de acero inoxidable 304 espesor 1.2 mm., medidas: ancho: 80 mm. x largo: 800 mm x 70 mm. (tres lados).								
<u>Puerta principal:</u>								
<ul style="list-style-type: none">Puertaprincipal parte frontal, con soporte de vidrio desmontable para ventana medida: 325 mm. x 190 mm., Íntegramente en acero inoxidable 304 espesor de plancha 1.2 mm medidas: ancho 940 mm x largo 480. x 30 mm. de profundidad, contra placa de puerta de plancha de acero inoxidable 304 espesor 1.5 mm., estructura soporte de puerta parte interna de ángulos de plancha doblada espesor 1/8., aislamiento térmico interno de lana de roca volcánica.Soporte de vidrio de ángulo de 20 mm. x 10 mm. de plancha doblado espesor 1.2 mm., medidas: 370 mm. x 230 mm.								
<u>Soporte de pesas:</u>								
<ul style="list-style-type: none">Soporte de contrapesos de puerta principal de varilla de acero inoxidable Ø ½ x 420 mm. de largo, doblado en forma de L. <u>Marco de vidrio templado:</u><ul style="list-style-type: none">Marco soporte de vidrio, fabricado de plancha de 1 mm., medidas: 280 mm. x 250 mm. x 20 mm., con vidrio templado resistente al calor, medidas: 350 mm. x 210 mm., desmontable.								

Manija puerta principal:

- Manija de puerta fabricado de tubo de acero inoxidable de Ø 5/8, con soportes de tubo Ø 1/2, medidas: manija 240 mm., soportes: 50 mm. con tuerca de acero de 1/4 soldado al tubo, manija fijada con perno de acero de 1/4 x 1/2 a la puerta.

Puerta chica del quemador:

- Puerta chica de quemador, fabricado de plancha de acero inoxidable 304 espesor 1.2 mm., medidas: 580 mm. x 170 mm. x 20 mm., contra puerta de plancha de acero de 1.2 mm. con aislante térmico interno de lana de roca volcánica, manija de tubo Ø 3/4 con soporte de tubo Ø 1/2 con tuerca de 1/4 soldado al tubo, medidas: 150 mm. x 50 mm., fijados con perno de 1/4 x 1/2 a la puerta.

Soportes de Bandejas:

- Soportes de bandejas con 4 niveles desmontables de plancha doblada en acero inoxidable 304 espesor 1.5 mm., medidas: largo 785 mm. x 35 mm. x 25 mm. x 15 mm.
- Aislamiento: Contorno del Horno con aislante térmico de lana de roca volcánica, ancho de contorno de pared de horno 65 mm.

Quemador:

- **01 Quemador tubular de 03 brazos** de tubo negro Ø1"1/2", espesor 2.5 mm., medidas: 03 quemadores tubulares de 400 mm. de largo, soldado a tubo cuadra de 2"3/4" x 360 mm. de largo, con toma de gas de tubo negro Ø1"1/2", espesor 2.5 mm., medidas; 280 mm. x 60 mm tubo Ø 1" x 70 mm. de tubo Ø 2"3/4", en la entrada lleva un soporte de niple de inyector de gas fabricada de platina.
- **Altura de quemadores** con referencia hacia los ladrillos refractarios es de: **60 mm.**

Soporte de ladrillos:

- **Parrilla soporte de ladrillos refractarios**, fabricado de ángulo de acero inoxidable 304 de 1" /1/4" espesor 1/8", medidas: 830 mm. x 780 mm., medida de separación de ángulos T: 230 mm. x 230 mm. x 230 mm. x 120 mm.

Piloto:

- **Piloto de encendido de quemadores**, soporte para niple fabricado de tubo de fierro 1/4" x 20 mm., con rosca de 5/32" para conectar el niple, el soporte va soldado a la cañería de cobre Ø 3/16", fijado al ángulo de plancha de 56 mm. x 25 mm., soldado al quemador.
- **Quemador de piloto** fabricado de tubo de acero Ø 3/8" x 40 mm., con 02 orificios ambos lados de Ø 5 mm. para ingreso de oxígeno, con una parte aplastada de 20 mm., en el extremo, asegurado con tornillo estobolts Ø 3/16, tuerca de fijación soldado al quemador de piloto.

Parrillas desmontables:

- 02 **parrillas desmontables** de acero inoxidable de varilla redonda Ø 3/8", medidas: 855mm x 770mm., con 10 varillas redondas de Ø 3/16", con separación de 80 mm.

Tapa de ladrillos:

- **01 tapa de ladrillos de Acero Inoxidable**, espesor de plancha 1.2 mm., medidas: largo 840 mm. x ancho 780 mm. x altura 25 mm., bordes interiores dobladas de 20 mm. (refuerzos), con disipador de calor expansible, medidas: 610 mm. x 660 mm. con 2 canaletas laterales de 10 mm. x 10 mm. x 10 mm. y 02 canaletas centrales de 15 mm. x 45 mm. x 15 mm., instalada en la parte inferior de la tapa de ladrillo sujeta por 04 tornillos stobolts Ø 5/32" x ¼ cabeza coche de acero inoxidable con tuerca (remachados)., con jalador móvil de varilla de acero inoxidable 304 Ø 3/16", medidas: 120 mm. x 30 mm., instalado en el extremo frontal de la plancha.

Caja soporte termostato:

- **Caja protectora de termostato**, fabricada de plancha de acero inoxidable 304 de 1 mm., medidas: altura 600 mm. x ancho 100 mm. x largo 170 mm., con dobles interno en la parte inferior del panel derecho de 30 mm., abertura para que pase la cañería matriz en la parte posterior de 120 mm. x 30 mm. de abertura.
 - **Tapa protector de cañerías parte exterior**, fabricada de plancha de acero inoxidable espesor 1 mm., medidas: largo de 120 mm. x ancho 40 mm. altura 20 mm., alas laterales (02) de 15 mm. con 02 huecos Ø 6 mm. para tornillos de sujeción.

Termostato:

- 01 termostato control de temperatura de 100° C a 300°C, automático marca Suordillon.

Ingreso de gas:

- **01 tubo matriz galvanizado de Ø ½"**, doblado en forma de **L** para ingreso de gas, medidas: 400 mm. x 200 mm., con toma para manguera de 3/8" tipo pipa de bronce, fijado al costado de la pared externa derecha del horno.
- **Cañería de cobre Ø 3/8"**, para línea de gas de termostato hacia inyector de gas, longitud total de 1.55 m.
- **Cañería de cobre Ø 3/16"**, para línea de gas de tubo matriz hacia el piloto, longitud total de 1.10 m.
- **Manguera alimentadora** de gas Ø 3/8" de 1.5 m. de largo para gas GLP marca Premium color anaranjado con fecha de fabricación actual y fecha de vencimiento, asegurado con 02 abrazaderas sinfín de acero inoxidable Ø 3/8.

Ladrillos refractarios:

- 21 ladrillos refractarios, medidas: 225 mm. x 113 mm. x altura 20 mm., marca Schemin.

Bandejas de aluminio:

08 bandejas de aluminio para hornear, fabricado de plancha de aluminio espesor 1.2 mm., medidas: 770mm x 410mm x altura 10mm.

Balón de gas y válvula:

- 01 balón de 10 Kg Para gas propano.
- 01 válvula reguladora de presión de gas (doméstico)marca Surge.

Soporte de Horno:

Estructura base soporte desmontable de horno, con 4 patas fabricado de tubo cuadrado de 1/1/2" de acero inoxidable AISI 304, espesor 1.5 mm., medidas de patas: 660 mm. al final de las patas soldar una base de apoyo de plancha 1.5, medidas: 60 mm. x 60 mm., con esquinas ligeramente dobladas hacia arriba, contorno de base de ángulo 30 mm. x 40 mm. de plancha doblada de acero inoxidable 304 espesor 1/8., medida total acabado de la base: 690 mm. x 950 mm. x 1120 mm., parrilla inferior fabricado con tubo cuadrado de acero inoxidable de 3/4", espesor 1.5 mm., con 06 travesaños de tubo cuadrado de 1/2", espesor 1.5 mm., con separación de 200 mm., altura de parrilla parte inferior con referencia al piso es de 130 mm., con 02 bandejas de residuos fabricado de plancha de acero inoxidable AISI 304, espesor 0.9 mm., medidas: 890 mm. x 465 mm. x 20 mm., con jalador de 20 mm. x 10 mm.

3. Imagen



1.4 Congeladora Coldex

1. Modelo: Coldex ch40 refresh	
2. Características	
• Modelo/parte	CH40
• Fabricación	Nacional
• VIB	CHM32AWO11
• Tensión (V)	220
• Frecuencia en Hz	60
• Panel de control	Análogo
• Control de temperatura	Termostato automático
• Temperatura de congelador	-20°C
• Función Frio rápido	-24°C
• Capacidad de congeladora 24 Hr.	18.5 Lt.
• Temperatura Conservación	+2 °C a + 5 °C
• Piloto indicador de conexión	Color verde
• Piloto indicador de func. Motor	Color ámbar
• Piloto indicador de frio rápido	Color rojo
• Perilla de termostato	Sí
• 02 tapas con llave	Sí
• Tapa con tirador frontal	Sí
• 02 canastilla de almacenaje	Alambre de acero pintado
• Sistema de drenaje	Sí
• Gabinete exterior	Plancha de acero L.A.F Pintura en polvo al horno
• Gabinete interior	Plancha de acero galvanizada con pintura en Polvo al horno
• Aislamiento térmico	Poliuretano inyectado con R141B
• Tapa con tirador laterales	Sí
• Ruedas de Nylon	6
• Capacidad en Lt.	362
• Peso neto Kg.	72.5
• Dimensiones (cm.): Ancho	136
• Alto:	96
• Profundidad:	72
• Potencia Nominal (W)	223 (cong.) / 387 (conserv.)
• Consumo nominal (A)	2,05 (cong.) / 2,64 (conserv.)
• Sistema de enfriamiento	Convención natural
• Refrigerante	R600a
• Gas refrigerante (grs.)	87
• Compresor Capacidad (HP)	1/3
• Compresor capacidad (BTU)	1050
• Evaporador - tipo	Serpentín
• Condensador – tipo	Estático
• Condensador – material	Tubo / alambre
• Resistencia Anticóndenser (travesía central) (W)	15

3. Imagen



1.5 Congeladora Electrolux

1. Modelo: efcw402nsw (mando digital)

2. Características

• Capacidad	398L/14.1 Cuft.
• Capacidad Total neta (L)	398L
• Capacidad Total neta (Cuft)	14.0 Cuft
• Color	Blanco
• Voltaje (V) Hertz (Hz)	220V/60Hz.
• Clase Climática	ST
• Consumo de energía (Kwh/24h)	1.9KWh
• Control de temperatura	LED Panel
• Descongelación	Manual
• Congelación rápida	Sí
• Condensador embutido	Sí
• Traba de seguridad	Sí
• Ruedas	Sí
• Accesorios	
• Canasta	1
• Informaciones Técnicas:	
• Gas refrigerante	R134a/215g
• Capacidad de compresor	¾ Hp.
• Marca	Konor
• Capacidad de congelamiento (Kg/24h)	18
• Nivel de ruido (dB)	45
• Dimensiones de producto:	
• Ancho (mm)	1375
• Alto (mm)	684
• Fondo	907
• Dimensiones de empaque:	
• Ancho (mm)	1435
• Alto (mm)	760
• Fondo (mm)	944
• Peso neto (Kg)	62
• Peso bruto (Kg)	68

3. Imagen



1.6 Mesa de trabajo

1. Modelo: Mesa tipo isla de acero inoxidable.


2. Características:

- **Tablero superior**, fabricado de acero inoxidable AISI 304, espesor de plancha 1.5mm., medidas: 1500 mm. X 650mm., altura 900mm., altura de tablero 45 mm.
- **Omega soporte de tablero superior (en forma U reforzado)**, de acero inoxidable 304, espesor de plancha 1.5 mm., medidas: ancho 150 mm., longitud 1,330 mm. Con dobles de refuerzo interior en los laterales para pegar la cinta doble contacto de 15 mm.
- **Tablero inferior**, fabricado de acero inoxidable AISI 304, espesor de plancha 1.0mm., medidas: 1500 mm. X 650mm., altura de tablero 45mm. Altura de tablero parte inferior con referencia al piso 150 mm., con 04 huecos de $\text{Ø } 1\frac{1}{2}$. En las esquinas para que pasen las patas.
- **Omega soporte de tablero inferior (en forma U reforzado)**, de acero inoxidable 304, espesor de plancha 1.0mm., medidas: ancho 150 mm. X 1330 mm. X 40 mm., con dobles de refuerzo interior en los laterales para pegar la cinta doble contacto de 15 mm.
- **Patas tubulares**, fabricado de tubo redondo $\text{Ø } 1\frac{1}{2}$ pulg., espesor 1.5 mm., con regatones de acero inoxidable regulables de 1" de acero inoxidable con encaje de plástico instalados en las patas a presión.

3. Imagen



1.7 Estabilizador

Modelo	Estado híbrido - Electrónico	
Potencia	3kva	
Marca	Garantizada	
Tecnología	Estado Híbrido – electrónico (Acondicionador para equipo de motor)	
Procedencia	Nacional	
Protección 1	Dimensionado al 15 % adicional a la Potencia nominal	
Protección 2	Llave Termomagnética 20 amp. Schneider	
Fase	Monofásico	
Voltaje de entrada	185VAC – 250 VAC	
Voltaje de salida	220vac	
Precisión de salida	+/-2%	
Indicador luminoso	Digital, indicador de voltaje de salida	
Eficiencia	Eficiencia 98%	
Frecuencia	60Hz	
Factor	FP 0.8	
Norma de fabricación	ITINTEC 370 - 002. - IEC PUB 76	
Materiales de fabricación	Arrollamiento de cobre electrolítico con una pureza del 99%, doble esmalte clase H, y núcleo de láminas de Hierro silicio, de grano orientado impregnados en barniz dieléctrico y laminado en frío.	
Conexión de entrada	Cable vulcanizado N°12 AWG 2X3 Con cable a tierra (1 m. de largo)	
Conexión de salida	04 Tomacorrientes NEMA 5-15 R	
Temperatura de trabajo	De 0 a 40 °C.	
Humedad relativa	0-90% no condensado	
Nivel de ruido	< 65 Decibeles a 1 metro de distancia	
Medidas de gabinete	Altura 235mm Ancho 205mm Largo 260mm	

Capítulo 2: Granos de soya

Nombre de producto	GRANO DE SOYA (<i>Glycine max</i> (L.) Mer) ¹		
Descripción	Producto crudo a granel obtenido de la <i>Glycine max</i> (L.) Mer. seleccionada para consumo humano, libre de impurezas que se somete a un proceso de desgranado, con un buen contenido de proteínas.		
Características físicas de la materia prima y/o insumo	Apariencia	Avainada	
	Color	Amarillento	
	Cuerpos Extraños	Libre de Impurezas e Insectos	
	Textura/Consistencia	Dura	
	Tamaño	no específico ya que el producto será procesado en un proceso posterior	
	Humedad	8.6%	
	Fibra cruda	3.8%	
	Proteína	34.3%	
	Grasa	18.7%	
	Carbohidratos	31.6%	
	Ceniza	5.1%	
Características microbiológicas de la materia prima y/o insumo	mohos (UFC/g)	n 5	
		c 2	
		m 10 ⁴	
		M 10 ⁵	
Estado de la materia prima y/o insumo	Líquido	-	
	Sólido	<i>semilla</i>	
	Gaseoso	-	
Empaque y presentación	En sacos de 50 kg		
Introducciones en la etiqueta/rotulado de sacos	Mantener en lugar fresco y seco		
Vida útil	1 año en óptimas condiciones de almacenamiento		
Temperatura de almacenamiento	Temperatura	18 a 25°C	
	Humedad Relativa	14%-18%	
Normativa que rige la materia prima y/o insumo	R.M. 591-2008/MINSA		
	D.S. N° 007-98-SA		

Capítulo 3: lista de utensilios planta pansoy

Componentes
<ul style="list-style-type: none">• 1 Balanza con Platillo 20 Kg• 1 Balde de plástico tipo king de 90 litros con tapa• 1 Balde de plástico graduado de 12 lts• 1 Balde de plástico graduado de 20 lts• 1 Balanza gramera• 1 Botiquín (vacío)• 1 Tina de plástico de 25 lts• 1 Jarra de plástico de 1 lt.• 1 Jarra de plástico de 3 lts.• 1 Encendedor de cocina• 1 Colador de plástico para lavado de soya• 1 Canastilla de acero inoxidable• 1 Espumadera de acero inoxidable• 1 Temporizador• 2 Guantes quirúrgicos (caja)• 2 Soporte de pared para filtros• 1 Soporte de pared para cucharon• 2 Mesitas de madera para estabilizadores de voltaje• 4 Bolsas de nylon• Cucharita medidora (Juego de 6pz de plástico)• 1 Banner (0.80 x 0.70 cm, full color con Logo PanSoy)• 1 Alcohol en gel• 1 Jabón líquido en gel• 1 Tocas o gorras descartable (caja)• 1 Pediluvio• 1 Base de balde• 100 Individuales (Logo PanSoy)• 3 Chaquetas de cocina• 7 Mandiles con bolsillo (gorros, mascarillas, en drill color blanco, estampado PanSoy)• 7 Gorras• 7 Tapa bocas• 1 Par guantes de horneo• 5 Polos blancos Talla M - Jersey estampado logo PanSoy• 5 Polos blancos Talla L - Jersey estampado logo PanSoy

ANEXO 9: Ficha de riesgos

Proyecto:	Promoción de ME gastronómicas con RS en 6 regiones del Perú		
Jefe de Proyecto:	Lic. María Montalván Bazán		
Entregable Impactado:	Adquisición de Maquinaria, Materia Prima	Código del Entregable:	4.1
Riesgo:	Podría existir un retraso en el cronograma del proyecto		
Descripción del Riesgo	Se podría extender el cronograma del proyecto y no cumplir con la restricción en plazo.		
Causa del Riesgo:	Incumplimiento o Retraso de la entrega de maquinaria/materia prima por parte del proveedor.		
Orden de Prioridad:	1		
Estrategia ante el Riesgo:	Evitar el riesgo, anticipando las adquisiciones		
Medidas Preventivas:	Realizar la Licitación y Orden de compra en etapa temprana del proyecto, a más tardar 30 días de su inicio.	Importe (US\$)	
Medidas Correctivas:	En las OC se deberá de incluir una penalidad al proveedor por entregas fuera de los estipulado	Importe (US\$)	101,700
Comentarios:	El importe de la medida correctiva será adicionado a la Reserva de Contingencia		

ANEXO 10: Procedimiento de evaluación de proveedores

1. Objetivo

El objetivo de este procedimiento es establecer los lineamientos para la selección, evaluación y reevaluación de proveedores que suministran productos y servicios.

2. Alcance

2.1 Se aplica a los proveedores de productos y servicios para asegurar que cumplan los requisitos especificados.

3. Definiciones

3.1 Usuario:

Responsable de área que requiera de un producto o servicio para su proceso.

4. Documentos a consultar

4.1 Requisito 8.4 de la Norma ISO 9001:2015

5. RESPONSABILIDADES

Jefe de Finanzas: Es responsable de aprobar el presente procedimiento.

Jefe de Administración y Logística: Es responsable de aplicar el presente procedimiento.

Jefe de Supervisión Técnica: Es el responsable de evaluar a sus proveedores de servicio.

6. DESARROLLO

6.1 Selección de Productos y Servicios

6.1.1 El Jefe de Administración y Logística en coordinación con el Jefe de Supervisión Técnica mantendrá actualizados según sea el caso o como mínimo anualmente la Relación de Productos y Servicios.

6.2 Selección y evaluación inicial de proveedores

6.2.1 El Jefe de Administración y Logística mantiene una Base de Datos de proveedores calificados según los Criterios siguientes:

- Condiciones económicas (precio, forma de pago, entre otros)
- Tiempos de entrega
- Antecedentes (Compras anteriores, Antecedentes del Proveedor, Productos Alternativos, entre otros.)
- Stock y catálogos
- Servicio posventa
- Si la empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional implementados, o certificados.

Esta evaluación queda registrada en el formato de **Evaluación de ofertas**.

6.3 Evaluación de Desempeño del Proveedor

6.3.1 Proveedores de Productos

- El Jefe de Administración y Logística, evalúa semestralmente el desempeño de los proveedores de productos, aplicando los siguientes criterios: (1) Cumplimiento con las Especificaciones Técnicas, (2) Puntualidad de entrega y (3) Reclamos de los usuarios
- Los reclamos se utilizarán como retroalimentación para la mejora del producto y servicio, así como para futuras licitaciones. Cada vez que exista un reclamo el usuario debe de comunicar vía email al Área de Administración y Logística.
- Esta evaluación queda registrada en el formato Evaluación de Desempeño del Proveedor
- Se tomará en cuenta la puntuación indicada en la siguiente Tabla:

Tabla N° 1

Nivel	Puntuación	Calificación
A	100	Excelente
B	70 a 99	Bueno
C	35 a 69	Regular
D	0 a 34	Deficiente

- Se calcula el promedio de las calificaciones (A, B, C y D) y se mantendrá en la Lista de Proveedores a los que obtenga la puntuación de B a más.
- Los proveedores que por primera vez resulten calificados en nivel C, se les dará una oportunidad para subsanar las observaciones y se les re-evaluará nuevamente, de continuar en el mismo nivel serán retirados de la Lista de proveedores.
- Los proveedores que resulten calificados en nivel D, serán reemplazados.

6.3.2 Proveedores de Servicio

- El Jefe de Administración y Logística, coordina con el área usuaria, la evaluación semestralmente del desempeño de los proveedores de servicios, aplicando los siguientes criterios: (1) Cumplimiento con el alcance del servicio, (2) Puntualidad de entrega de los servicios y (3) Reclamos de los usuarios sobre la calidad y ejecución del servicio
- Para la calificación se tomará en cuenta la puntuación indicada en la Tabla 1 anteriormente citada.
- Esta evaluación queda registrada en el formato Evaluación de Desempeño del Proveedor.

6.4 Re-Evaluación del Proveedor

La re-evaluación de proveedores que han obtenido calificaciones de nivel C será realizada dentro del trimestre siguiente, utilizando el **Evaluación de Desempeño del Proveedor**.

7. Registros / anexos

Relación de productos y servicios
Evaluación de ofertas
Evaluación de Desempeño del Proveedor

8. Anexos

Base de datos de proveedores calificados

ANEXO 11: Estimación de la Probabilidad 1

Cód.	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Prob evento 1	Prob evento 2	Prob evento 3	Prom
R1	En dos proyectos anteriores, se detectaron errores en el material audiovisual	Diseñador sin experiencia	Diversos materiales a elaborar, producen confusiones	10%	10%	10%	10%
R2	El año 2018 el material de convocatoria no llegó a tiempo	El año 2017, el material de convocatoria llegó justo a tiempo	El año 2017 no había emisoras locales para publicitar la convocatoria	30%	10%	10%	17%
R3	En el 2017 no se actualizó el material de capacitación.	Contenido no actualizado acorde a los temas de los módulos de capacitación	En el año 2016 hubo quejas por parte de los participantes por confusiones	10%	10%	30%	17%
R4	En el proyecto anterior no se utilizó un formato estándar para el acompañamiento	Los capacitadores no dejaron recomendaciones adecuadas para alimentar el Plan de Acompañamiento	En el año 2016 los participantes no resultaron satisfechos con el plan de acompañamiento	30%	30%	30%	30%
R5	La convocatoria en el 2017 no tuvo el éxito esperado.	En el 2017 una ME egresada intento utilizar el trabajo de la ONG para beneficio particular	La población teme que se utilicen a las ME como pantalla política	10%	10%	10%	10%
R6	Antecedentes de crisis en el País hicieron que la participación de las ONG 's tuvieran propósitos diferentes	A través de los últimos años la Normativa ha regulado el aporte de las ONG en los proyectos sociales.		1%	1%		1%
R7	En el 2018 hubo contingencias legales por las denominaciones utilizadas en la organización y se tuvieron que actualizar los estatus.	Se estima que se cierra una Organización no Gubernamental (ONG) por año, desde que el Perú fue declarado un país de renta media alta, revela Julia Cuadros, presidenta de la Asociación Nacional de Centros (ANC), que agrupa a dichas organizaciones. (Gestión, 8 mayo 2015)		1%	1%		1%
R8	En el 2019 hubo reprocesos con proveedores de maquinarias ya que presentaban fallas.	En el 2018 el proveedor se demoró en entregar la maquinaria.	En el 2017 el proveedor entregó maquinarias fuera del plazo para 2 regiones.	30%	30%	10%	23%
R9	En el 2018 hubo 3 microempresas que salieron del proyecto luego de recibir la capacitación inicial.	En el 2017 un porcentaje importante de ME manifestó su inconformidad con el desempeño de los capacitadores, haciendo que esto las llevara a pensar en la deserción.	En el 2017 el 15% de microempresas se retiraron de un proyecto similar debido a que no podían evidenciar el cumplimiento de su Responsabilidad Social.	30%	50%	30%	37%
R10	En el 2018 hubo alta rotación de personal.	En sus inicios de PanSoy el personal presentaba mayor inexperiencia	El año 2017 no se tenía control sobre la toma de registros de asistencia a las capacitaciones	10%	10%	10%	10%
R11	En el 2017 se llevó de manera simultánea varios proyectos.	La inexperiencia en este tipo de proyecto sociales en los inicios de la Organización	El año 2018 se sobre estimó las fechas de capacitación	10%	10%	10%	10%
R12	En el 2017 hubo retrasos en los reportes ya que se hacían manualmente.	En el 2018 se implementó un sistema para centralizar la información de las ME, sin embargo, presentaba múltiples errores.	En el 2018 hubo demoras por parte de los Coordinadores para la entrega de las Carpetas de Postulación.	10%	10%	30%	17%

ANEXO 12: Estimación de la Probabilidad 2

Cód.	Impacto 1	Impacto 2	Impacto 3	Prob imp 1	Prob imp 2	Prob imp 3	Prom
R1	Poco detalle de la información	Desconocimiento del procedimiento de inscripción a la convocatoria	Dudas que no son aclaradas por parte de personal técnico de PanSoy	10%	10%	10%	10%
R2	No hubo convocatoria adecuada	Poco aliento para participar del proyecto	Poco interés de las ME en el proyecto	10%	10%	30%	17%
R3	El resultado de las capacitaciones no reflejaba el aprendizaje	No se cumplía con las BPM mínimas en la ejecución	Desconocimiento de procesos de gestión empresarial	50%	30%	30%	37%
R4	Falta de guía en el proceso de implementación	Desconocimiento de los objetivos del proyecto	ME sin generación de Utilidades	10%	10%	30%	17%
R5	Apoyo de personas solo en campañas políticas	Los capacitadores no motivan a las ME en las presentaciones	El Material audiovisual no expresa claramente el objetivo de la Organización	10%	10%	10%	10%
R6	La Organización no cuenta con los fondos suficientes por la crisis económica			10%			10%
R7	Mayor apoyo en otros países para el desarrollo de ONG's	La fundación decide orientar su presupuesto a otros proyectos		10%	10%		10%
R8	Los proveedores no tenían claridad de las especificaciones	Los controles de calidad no son suficientes.	Pocos proveedores identificados.	30%	30%	50%	37%
R9	No hay claridad en el proceso de convocatoria sobre las metas a cumplir.	Los Planes de Acompañamiento no están actualizados	Rotación del Coordinador Territorial.	30%	30%	30%	30%
R10	No había responsable de controlar las inducciones.	No hay adecuado seguimiento al Programa de Capacitación continua.	Los jefes no se dan tiempo para acompañar el proceso de inducción de los nuevos colaboradores.	10%	30%	10%	17%
R11	Falta de uso de herramientas para la planificación de actividades.	No se cumple a totalidad con la metodología para la gestión de proyectos.	Equipo tiene varios proyectos asignados.	30%	10%	10%	17%
R12	La información no está disponible	Los Coordinadores no dominan el uso de las herramientas digitales asignadas.	No hay soporte oportuno al sistema de Información Institucional.	10%	30%	10%	17%