Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televentas para la empresa MALTA

Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Gestión de Proyectos

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Por los estudiantes:
Tomás Efraín ECHEVERRÍA SUAREZ
Jenniffer Stefanía TRIVIÑO FUENTES

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Abril de 2023

ÍNDICE

1. CAPÍTULO A. RESUMEN EJECUTIVO 12
1.1 Resumen 12
1.2 Introducción 12
1.3 Marco Conceptual 13
2. CAPÍTULO B. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 17
2.1 Breve Historia 18
2.2 Estructura Organizacional 18
2.3 Líneas de Negocio 19
2.4 Plan Estratégico 19
2.4.1 Misión 19
2.4.2 Visión 19
2.4.3 Objetivos estratégicos 19
3. CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO 20
3.1 Propósito y Justificación del Proyecto 20
3.2 Descripción de alto nivel del proyecto 21
3.3 Objetivos medibles del proyecto 21
3.4 Requisitos de alto nivel 21
3.5 Supuestos 22
3.6 Restricciones 22
3.7 Riesgos de alto nivel 22
3.8 Resumen del cronograma de hitos 23
3.9 Resumen del presupuesto 23
3.10 Lista de interesados 24
3.11 Requisitos de aprobación del proyecto 25
3.12 Director del proyecto asignado: Responsabilidad y nivel de autoridad 25
4. CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO 26
4.1 Subcapítulo D1. Gestión de Interesados 26
4.1.1 Indentificar a los interesados 26
4.1.2 Planificar el involucramiento de los interesados de Gestión de Interesados 33
4.1.2.1 Niveles de participación deseado y actual de los interesados clave 33
4.1.2.2 Alcance e impacto del cambio para los interesados 34
4.1.2.3 Requisitos de comunicación de los interesados 34
4.1.2.4 Actualizaciones del plan de gestión de interesados 35
4.1.3 Análisis de clasificación de interesados 36

4.2 Subcapítulo D2. Gestión de Alcance 54
4.2.1 Plan de gestión del alcance 54
4.2.1.1 Recopilar requisitos 55
4.2.1.2 Definir el alcance 55
4.2.1.3 Creación de la EDT/WBS 56
4.2.1.4 Mantener y aprobar la EDT 57
4.2.1.5 Elaboración del diccionario de la EDT 57
4.2.1.6 Validar el alcance 58
4.2.1.8 Monitoreo y Control del Alcance 61
4.2.2 Matriz de trazabilidad de requisitos 65
4.2.3 Línea base del alcance 72
4.2.3.1 Enunciado del alcance del proyecto 72
4.2.3.2 Descripción del alcance del producto 72
4.2.3.3 Entregables del proyecto 73
4.2.3.4 Criterios de Aceptación 73
4.2.3.5 Restricciones del proyecto 78
4.2.3.6 Supuestos del proyecto 78
4.2.3.7 Exclusiones del proyecto 79
4.2.3.8 EDT/WBS 79
4.2.3.9 Diccionario de la EDT 84
4.3 Subcapítulo D3. Gestión del tiempo 98
4.3.1 Plan de gestión del cronograma 98
4.3.1.1 Programación del Proyecto 98
4.3.1.2 Medición del desempeño 99
4.3.1.3 Formato de los informes 100
4.3.1.4 Descripciones de los procesos 102
4.3.2 Cronograma del proyecto 104
4.3.2.3 Desarrollo del cronograma del proyecto en Microsoft Project 2013 134
4.4 Subcapítulo D4. Gestión de costos 135
4.4.1 Plan de gestion de costos 136
4.4.4.1 Estimar los costos 142
4.4.2 Línea base de costos 144
4.4.3 Requisitos de financiamiento del proyecto 149
4.5 Subcapítulo D5. Gestión de la calidad 149
4.5.1 Plan de gestion de calidad 150
4.5.1.1 Política de calidad del proyecto 150
4.5.1.2 Matriz de actividades de calidad 150
4.5.1.3 Roles y responsabilidades de la calidad 153

4.5.1.4 Estructura organizacional para la calidad del proyecto 154
4.5.1.5 Herramientas de la calidad que se utilizarán en el proyecto 155
4.5.1.6 Gestionar la Calidad 156
4.5.2 Métricas de calidad 166
4.5.3 Listas de verificación de calidad 167
4.6 Subcapítulo D6. Gestión de los recursos 176
4.6.1 Plan de gestión de los recursos 176
4.6.2 Estructura organizacional del proyecto 180
4.6.3 Estimar los recursos de las actividades 187
4.6.4 Asignación de personal al proyecto 194
4.6.5 Matriz RACI 199
4.7. Subcapítulo D7. Gestión de las Comunicaciones 210
4.7.1 Plan de Gestión de Comunicaciones 210
4.7.1.1 Reportes de Desempeño 210
4.7.1.2 Gobierno de Reuniones 211
4.7.2 Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones 225
4.7.3Matriz de efectividad de la comunicación 226
4.8 Subcapítulo D8. Gestión de los Riesgos 228
4.8.1 Plan de Gestión de los Riesgos 228
4.8.2 Registro de riesgos 245
Elaborado por los autores 278
4.9 Subcapítulo D9. Gestión de Adquisiciones 278
4.9.1 Plan de Gestion de Adquisiciones 278
4.9.2 Documentos de la Adquisición 282
4.9.3 Decisión hacer o comprar 287
4.9.4 Enunciado del trabajo referente a adquisiciones 289
5. CAPITULO E. CIERRE 293
5.1 Lecciones aprendidas 294

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de hitos del cronograma

Tabla 2. Resumen del presupuesto

Tabla 3. Lista de interesados

Tabla 4. Registro de Interesados

Tabla 5. Plantilla de los niveles de participación de interesados

Tabla 6. Plantilla de expectativa e impacto de los interesados

Tabla 7. Plantilla de requisitos de comunicación de los interesados

Tabla 8. Identificación de nuevos interesados

Tabla 9. Participación de los interesados

Tabla 10. Expectativa e impacto de los interesados

Tabla 11. Requisitos de comunicación de los interesados

Tabla 12. Gestión de Interesados

Tabla 13. Matriz de Clasificación de Interesados

Tabla 14. Plan de involucramiento de Interesados

Tabla 15. Plantilla recopilación de requisitos

Tabla 16. Plantilla del diccionario de la EDT

Tabla 17. Plantilla de acta de reunión

Tabla 18. Plantilla del acta de aceptación de entregables

Tabla 19. Plantilla del acta de aprobación de cambios

Tabla 20. Plantilla de solicitud de cambio

Tabla 21. Plantilla de registros de cambio

Tabla 22. Matriz de trazabilidad de requisitos

Tabla 23. Diccionario de la EDT

Tabla 24. Plantilla del listado de las actividades e hitos del cronograma

Tabla 25. Plantilla de duración de cada actividad del cronograma

Tabla 26. Plantilla para secuenciar las actividades del cronograma

Tabla 27. Listado de las actividades e hitos del cronograma

Tabla 28. Duración de cada actividad del cronograma

Tabla 29. Secuencia de las actividades del cronograma

Tabla 30. Plan de gestión de costos

Tabla 31. Carta de invitación a proveedores

Tabla 32. Plantilla de solicitud de propuesta

Tabla 33. Plantilla de la estimación ascendente

Tabla 34. Presupuesto del proyecto por fase y por entregable

Tabla 35. Flujo de caja mensual del proyecto

Tabla 36. Matriz de Actividades de Calidad

Tabla 37. Plantilla de registro de no conformidades

Tabla 38. Registro de acciones preventivas o correctivas.

Tabla 39. Informes de calidad

Tabla 40. Registro de mejora continua

Tabla 41. Plantilla Listas de verificación

Tabla 42. Plantilla de métricas de calidad

Tabla 43. Lista de Verificación

Tabla 44. Métricas de Calidad

Tabla 45. Plantilla Roles y responsabilidades

Tabla 46. Plantilla adquisición del personal

Tabla 47. Plantilla de calendario de recursos del proyecto

Tabla 48. Plantilla de liberación del personal

Tabla 49. Plantilla Matriz RACI

Tabla 50. Roles y responsabilidades

Tabla 51. Estimación de recursos

Tabla 52. Adquisición del Personal

Tabla 53. Calendario de los recursos humanos

Tabla 54. Liberación del personal

Tabla 55. Matriz RACI

Tabla 56. Matriz del Plan de Gestión de las Comunicaciones

Tabla 57. Efectividad en la Comunicación

Tabla 58. Roles y responsabilidades

Tabla 59. Periodicidad de la gestión de riesgos

Tabla 60. Matriz de Categorías del riesgo RBS

Tabla 61. Matriz de tolerancia de los interesados

Tabla 62. Plantilla Registro de Riesgos

Tabla 63. Definición de probabilidad del riesgo

Tabla 64. Definición de probabilidad del riesgo

Tabla 65. Descripción del código de colores

Tabla 66. Matriz de probabilidad e impacto para las amenazas

Tabla 67. Matriz de probabilidad e impacto para las oportunidades

Tabla 68. Formato de la Matriz del Análisis Cuantitativo de los riesgos

Tabla 69. Formato de la matriz del plan de respuesta a los riesgos

Tabla 70. Formato Matriz del plan de contingencia de los riesgos

Tabla 71. Matriz de Seguimiento de Riesgo

Tabla 72. Registro de Riesgos

Tabla 73. Análisis cualitativo de los riesgos

Tabla 74. Matriz del Análisis Cuantitativo de los riesgos

Tabla 75. Plan de respuesta a los riesgos

Tabla 76. Plan de contingencia de los riesgos

Tabla 77. Plan de gestion de adquisiciones para el proveedor de servicios

Tabla 78. Plan de gestión de adquisiciones para el servicio de auditoria

Tabla 79. Criterios de evaluación del proveedor de servicio de televentas

Tabla 80. Criterio de evaluación del proveedor de servicios de auditoria

Tabla 81. Solicitud de propuesta (RFP) para servicio de televenta

Tabla 82. Solicitud de propuesta para el servicio de auditoria

Tabla 83. Matriz Hacer-Comprar para el servicio de televenta

Tabla 84. Matriz Hacer-Comprar para el servicio de auditoria

Tabla 85. Enunciado del trabajo del servicio de televentas

Tabla 86. Enunciado del trabajo del servicio de auditoria

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama funcional

Figura 2. Matriz de poder e interés

Figura 3. Estructura de la EDT

Figura 4. EDT/ WBS

Figura 5. EDT/ Gestión del Proyecto

Figura 6. EDT/ Brief a Proveedores

Figura 7. EDT/ Licitación del Proveedor

Figura 8. EDT/ Implementación

Figura 9. EDT/ Monitoreo Post Implementación

Figura 10. Ruta crítica

Figura 11. Línea Base de Costos

Figura 12. Costos por mes

Figura 13. Costos por recursos

Figura 14. Costos por tareas

Figura 15. Curva S

Figura 16. Organigrama de calidad de proyecto

Figura 17. Diagrama Causa y efecto

Figura 18. Procedimiento para generar acciones preventivas

Figura 19. Procedimiento para generar mejora continua.

Figura 20. Formato del organigrama del proyecto

Figura 21. Organigrama del proyecto

Figura 22. Metalenguaje usado para el registro de riesgos

1. CAPÍTULO A. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Resumen

La empresa multinacional Malta se dedica a la distribución y venta de cerveza. Debido al potencial de mercado cervecero en Ecuador, inició sus operaciones en Guayaquil hace 3 años. La necesidad de mejorar el indicador de efectividad de las rutas de preventa los llevó a implementar un nuevo modelo de servicio: televenta, con un presupuesto de $ 46.505,55 y un estimado de duración de máximo tres meses. Con la guía de las buenas prácticas del PMBOK, se realizaron los diferentes planes que involucraron las áreas de conocimiento, junto con el uso de herramientas que permitieron la planificación correcta. De acuerdo con lo realizado, se cumplieron los objetivos del proyecto y su alcance, que concluía con el seguimiento post-implementación de televenta. Es importante mencionar que el presupuesto solo incluye el costo de implementar televenta, más no los costos de mantenimiento que se pagarán al proveedor posterior a esto.

Se concluye que las habilidades blandas del equipo de proyecto, junto con el juicio de expertos de los interesados, permitieron determinar de forma efectiva los parámetros para cada plan. Además, realizar las pruebas integrales de inicio a fin ayudó a que las operaciones inicien con el menor riesgo de novedades posibles y el monitoreo después de este inicio permite la continuidad de la operación en el tiempo.

1.2 Introducción

Malta es una empresa internacional dedicada a la manufacturación y distribución de cerveza a nivel mundial, hace 3 años se estableció en Ecuador y como parte de su estrategia Route to Consumer cuenta con dos modelos de atención a sus clientes: modelo directo a través de fuerza de venta propia e indirecto con distribuidores ubicados a nivel nacional. Su modelo directo es el más importante por la cantidad de venta que genera y por el porcentaje de participación en el mercado, tiene en promedio 70 vendedores con 26250 clientes a visitar en sus bases, los vendedores realizan visitas diarias en promedio de 75 clientes, lo cual está generando resultados por debajo del objetivo del indicador de efectividad de visita que mide si se realizó o no la visita al cliente y por lo tanto muestra el nivel de servicio y la oportunidad que tiene el vendedor de generar venta en ese punto. La efectividad de visita actual es del 50% de un objetivo de 90% y el motivo principal de cancelación es: no se visita al cliente por temas de tiempo. Debido a esto la gerencia plantea la implementación de una solución viable que permita mejorar el número de visitas diarias

de un vendedor de 75 a 45 clientes que es el número promedio ideal en base a benchmark con otras compañías, entonces para lograr ese número se plantea tener un nuevo modelo de atención directo a través de televenta que consiste en generar venta a través de llamadas telefónicas, contactando a un número mayor de clientes comparado con la fuerza de venta propia y como estrategia este modelo de servicio, asumirá los clientes menos potenciales de la base de vendedores actual para liberar sus rutas de forma efectiva.

El proyecto inicia con la aprobación del acta de constitución por parte del patrocinador y el desarrollo del plan para la dirección del proyecto, el cual describe la forma en que el proyecto será planificado, ejecutado y monitoreado, integra varios planes como son: plan de gestión de interesados, gestión del alcance, gestión de cronograma, gestión de costos, gestión de calidad, gestión de recursos, gestión de comunicaciones, gestión de riesgos y gestión de adquisiciones.

1.3 Marco Conceptual

El desarrollo de este documento se enmarca en los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) definido por el Project Management Institute (PMI) el cual es una guía de buenas prácticas y herramientas para los proyectos alrededor del mundo. A continuación se presentan los conceptos más importantes con los que está alineado este documento:

Gestión de proyectos

La gestión de proyectos se refiere a la integración de los diferentes componentes de un proyecto para lograr alcanzar un objetivo específico durante las etapas de inicio, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre de un proyecto.

Proyecto

Según el PMBOK, un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Plan para la dirección de proyectos

El PMBOK lo define como el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado. El contenido del plan para la dirección del proyecto Mejora en la efectividad de la ruta de preventa a través de la implementación de televenta

para la empresa MALTA cuenta con sus planes subsidiarios que abarcan las diez áreas de conocimiento.

Grupos de Procesos de la dirección de proyectos

De acuerdo con el PMBOK, un grupo de procesos de la dirección de proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Estos grupos son independientes de las fases del proyecto. Estos procesos son los siguientes:

Grupo de Procesos de Inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

Grupo de procesos de Planificación: Procesos realizados para establecer el alcance del proyecto, refinar y definir los objetivos y desarrollar el curso de acción requerido para alcanzar dichos objetivos.

Grupo de procesos de Ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

Grupo de procesos de Monitoreo y Cierre: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar, regular y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios o actualizaciones correspondientes.

Grupo de procesos de cierre: Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato**.**

Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Los procesos también se categorizan de acuerdo con las áreas de conocimiento existentes, propuestas por el PMBOK. Un área de conocimiento se define por sus requisitos de conocimientos descritos en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen.

Las áreas de conocimiento descritas en el PMBOK son las siguientes:

Gestión de integración del Proyecto: Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección del proyecto.

Gestión del Alcance del Proyecto: Esta área describe los procesos necesarios para garantizar que se incluya todo el trabajo requerido para el desarrollo exitoso del proyecto de Mejora en la efectividad de la ruta de preventa a través de la implementación de televenta para la empresa MALTA.

Gestión de cronograma del Proyecto: Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Para este proyecto se utilizó como herramienta principal Microsoft Project.

Gestión de los Costos del Proyecto: Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto de Mejora en la efectividad de la ruta de preventa a través de la implementación de televenta para la empresa MALTA dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de Calidad el Proyecto: Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a planificación gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto.

Gestión de Recursos el Proyecto: Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto de Mejora en la efectividad de la ruta de preventa a través de la implementación de televenta para la empresa MALTA, aquí se han detallado los recursos internos y externos del proyecto.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Gestión de las adquisiciones del proyecto: Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos, los cuales son externos al equipo del proyecto.

Gestión de los interesados del proyecto: Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar la expectativa de los interesados y su impacto en el proyecto y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas.

La guía del PMBOK fue adaptada en gran medida al contexto de Malta. Sus lineamientos sirvieron para respaldar la organización en la ejecución de cada plan y así completar con éxito el proyecto a implementar. Sin embargo, el equipo de Malta se dio cuenta de que algunas de las herramientas y técnicas que se utilizan en el PMBOK no eran aplicables a su contexto particular. Para adaptar el PMBOK a su organización, se realizó un análisis de las herramientas y técnicas por plan, y se evaluó su relevancia y utilidad para los proyectos de la organización. Como resultado, se identificaron algunas herramientas y técnicas que eran relevantes y se decidió incorporarlas a este proyecto. Por ejemplo: la herramienta juicio de expertos que el PMBOK detalla como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, se consideró muy útil para determinar el alcance y los riesgos del proyecto. Por otro lado, la herramienta de análisis de la ruta crítica que el PMBOK lo plantea como estimar la mínima duración del proyecto, se consideró menos relevante, ya que la organización tiene una cultura de trabajo en equipo y colaboración, lo que hace que la gestión de las dependencias entre las tareas no fuera un problema importante. El equipo de Malta utilizó la técnica de análisis de costo-beneficio para evaluar la viabilidad económica del proyecto y tomar decisiones en cuanto a la inversión necesaria para su implementación.

Además de las herramientas y técnicas del PMBOK, el equipo de Malta también hizo uso de algunos activos de la organización, tales como:

- **Políticas y procedimientos de la empresa:** Estos se utilizaron para establecer las pautas de gestión del proyecto y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Base de datos de clientes:** Se utilizó para identificar los clientes potenciales para el servicio de televenta, un activo muy útil que contiene información demográfica, comportamiento de compra, preferencias de los clientes.
- **Plantilla de evaluación de proveedores:** Se utilizó para evaluar y seleccionar a los proveedores de servicios de televenta.

- **Historial de proyectos anteriores:** La organización pudo aprovechar la experiencia y conocimientos adquiridos en proyectos anteriores para aplicar mejores prácticas y evitar errores comunes.

Estos activos de la organización fueron utilizados para apoyar la implementación exitosa del servicio de televenta y asegurar la integración con las prácticas y objetivos de la empresa.

Diseño Metodológico

En este punto se encuentra la metodología que se utilizará para el plan de la dirección del proyecto a través de la consecución de objetivos claros del mismo. En cada plan se encuentra las diferentes técnicas, herramientas, procesos para tener la información necesaria para el proyecto.

Fuentes de información

La fuente de información es el lugar donde se encontrarán toda la información que se usará como soporte a este plan de proyecto. Los datos que se van a recopilar servirán como complemento y soporte para su desarrollo.

Fuente de información Primaria

Como fuente primaria este proyecto se basará en el benchmark de Malta con la implementación de televenta en otros países y el juicio de experto de la Gerencia de Venta en base a proyectos anteriores similares.

Fuente de Información Secundaria

La organización tiene como fuente secundaria principal la guía de PMBOK Sexta Edición

2. CAPÍTULO B. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En el desarrollo de este capítulo se describe información clave de la organización para la cual se está elaborando el presente proyecto, adicional su historia, línea de negocio actual y su misión, visión y objetivos estratégicos que sirven de base para medir el aporte de este proyecto a la estrategia de la empresa.

2.1 Breve Historia

MALTA es una empresa internacional dedicada a la manufacturación y distribución de cerveza a nivel mundial. Nacida en Ámsterdam, Países Bajos en 1880, MALTA se inició como una pequeña cervecería en el corazón de Quebec. La dedicación a la calidad de parte de los dueños hacia MALTA hizo que la marca sea un éxito rotundo. Actualmente MALTA tiene 167 cervecerías en 70 países a nivel mundial, pero su producto es distribuido a 190 países. En el 2020 MALTA produjo 186 millones de barriles de cerveza, lo cual es equivalente a 221.6 millones de hectolitros, de estos 35 millones de barriles pertenecen al producto estrella cerveza MALTA. Los ingresos totales anuales fueron alrededor de 24 billones de euros, además de que 84.000 personas trabajan en MALTA.

En el 2019 MALTA entra en el mercado ecuatoriano con la adquisición de una parte mayoritaria en Biela y Bebidas del Ecuador. Pedro Fernández, CEO MALTA Ecuador afirmó que, según el departamento de finanzas, el Ecuador es un mercado prometedor con un tamaño de 6 millones de hectolitros de cerveza hecha por año lo cual es relativamente bajo, en comparación de otros mercados en América del sur.

2.2 Estructura Organizacional

En la figura 1 se muestra la estructura organizacional de Malta la cual está presidida por el CEO Nacional y conformada por 5 áreas principales las cuales son: marketing, comercial, finanzas, Suppy chain y recursos humanos con roles y actividades

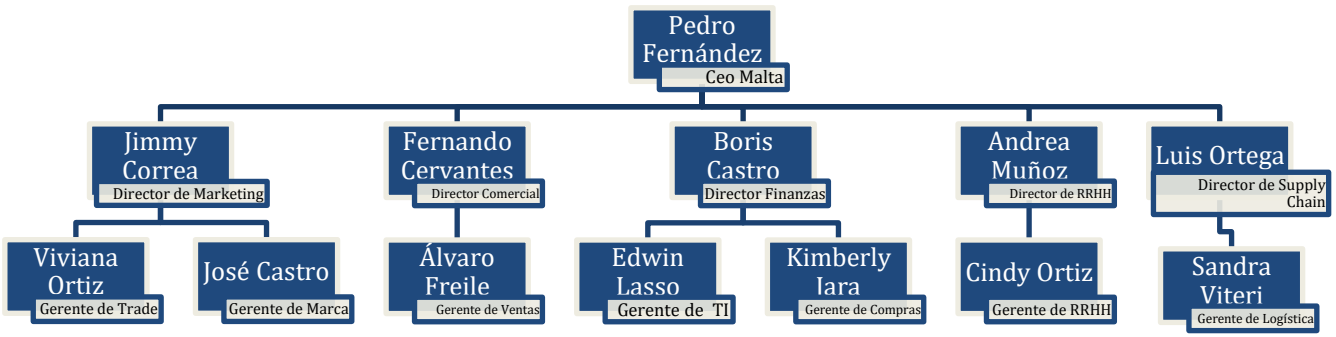


Figura 1. Organigrama funcional

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos

2.3 Líneas de Negocio

Actualmente la línea de negocio de Malta está enfocada en la distribución y venta de sus marcas principales de cerveza, enfocadas a diferentes segmentos de consumidores y buscando innovar en sus productos y brindar calidad, precio y ventaja competitiva a través del servicio al cliente. Malta tiene las siguientes categorías:

- **Economy:** Categoría enfocada en cervezas populares para el consumo. Aquí se encuentran sus productos Biela y Brahmma, los cuales se distinguen principalmente por precio frente al consumidor final.
- **Mainstream:** Categoría intermedia que buscar acercar al consumidor a un estatus mayor. Aquí se encuentra su marca Amstel.
- **Premium:** Categoría que busca crear en el consumidor una sensación de mayor estatus y calidad. Aquí se encuentra su producto estrella Malta.

Adicional Malta cuenta con 6 canales prioritarios de consumo que se divide en off y On. Off es un canal donde el cliente se acerca y compra el producto. En este canal se encuentran estos tipos de negocio: tienda, ventana, Minimarket. On es el canal donde el cliente consume dentro del local. Se encuentran los negocios diversión, Horeca, On Estándar.

2.4 Plan Estratégico

2.4.1 Misión

Elaborar y distribuir Cervezas de alta exigencia, cumpliendo altos estándares, promoviendo el consumo responsable, cuidando el medio ambiente y entregando nuestro producto en tiempo y forma

2.4.2 Visión

Ser líder en la industria cervecera en su compromiso con la excelencia de sus marcas y la relación con sus consumidores.

2.4.3 Objetivos estratégicos

Se detalla los objetivos estratégicos de Malta en base a su informe anual de comité 2022:

- Aumentar la participación de mercado en un 15% a nivel nacional de forma paulatina hasta el 2025.
- Incrementar la cobertura de clientes en un 5% a nivel nacional hasta el 2025.
- Mejorar la efectividad de visita de 50% a 70% a nivel nacional en el 2023.
- Reducir el % de rechazo de productos pasando de 5% a 2% hasta el 2025.
- Realizar mínimo 3 innovaciones de producto hasta el 2025.
- Duplicar el volumen actual de ventas en un 50% hasta el 2025.

3. CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

El presente capítulo enlista y describe los elementos que conforman el acta de constitución del proyecto descrito en la guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK). En este documento se formaliza la existencia del proyecto y se designa al director de proyecto con toda la autoridad para asignar recursos de la organización a las actividades del proyecto.

3.1 Propósito y Justificación del Proyecto

MALTA es una empresa internacional dedicada a la manufacturación y distribución de cerveza a nivel mundial que llegó a Ecuador hace 3 años y desde ese momento enfocó su estrategia a ganar participación en el mercado. Malta cuenta con dos modelos de servicio para llegar al consumidor: directo e indirecto. Actualmente su modelo directo es el más grande por el volumen de ventas que genera mensualmente, cuenta con 70 vendedores que realizan visitas diarias de lunes a viernes buscando coberturar nuevos clientes. Un indicador clave en la medición de estas visitas es el indicador de efectividad que mide del total de la ruta del día cuantos clientes fueron o no visitados, esto es clave porque garantiza servicio al cliente y oportunidad de generar ventas, sin embargo el problema radica en la cantidad de clientes que tienen los vendedores en sus bases que está por encima del promedio ideal según benchmark con otras operaciones de 225 en 375 clientes, lo que está ocasionando que los vendedores no visiten el total de clientes por falta de tiempo y el indicador de efectividad actual sea del 50%.

De acuerdo con lo mencionado, es clave depurar la base de clientes actual de los vendedores, como parte de la estrategia de RTC se consideró implementar televenta con el fin de focalizar la atención de los vendedores en clientes de mayor venta y regularizar sus visitas diarias, alineado a cumplir los objetivos estratégicos de Malta de aumentar la participación de mercado en un 15% a nivel nacional de forma paulatina

hasta el 2025, mejorar la efectividad de visita al 70% a nivel nacional en el 2023y duplicar el volumen actual de ventas en un 50% hasta el 2025.

3.2 Descripción de alto nivel del proyecto

Se implementará un canal de televentas para cumplir con el número de clientes ideal para cada ruta de preventa de 45 clientes, con el fin de mejorar el indicador de efectividad de visitas esto se logrará a través del envío de clientes bronce (clientes de venta de 1 a 10 cajas con histórico de 3 meses) a este modelo de atención. El proyecto culmina con la puesta en vivo y el monitoreo post implementación por 5 días en las instalaciones del proveedor para asegurar la efectividad de la operación.

3.3 Objetivos medibles del proyecto

- Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.
- Disminuir el número de clientes por ruta de preventa de 75 a 45 clientes por vendedor en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.
- Capacitar y evaluar al 100% del personal que trabajará en el servicio de televenta en un tiempo máximo de 7 días laborales desde la firma del acta de instalación del sistema de toma de pedidos.
- Probar las capacidades técnicas del sistema de toma de pedidos cumpliendo al 100% las funcionalidades requeridas por el Departamento Técnico en un lapso de 1 día a partir de su instalación.
- Garantizar el éxito del proyecto a través del monitoreo post implementación de inicio a fin durante 5 días a partir de la salida en vivo del servicio de televenta.

3.4 Requisitos de alto nivel

- Se requiere un equipo de vendedores capacitados en el uso de la plataforma de televenta y en técnicas de venta efectivas por teléfono.
- Se requiere un post monitoreo luego de la implementación de televenta que asegure la efectividad de la operación.

- El proveedor de televentas acepta y firma todos los acuerdos de confidencialidad y políticas de Malta para la protección de la información de la empresa.

3.5 Supuestos

- En el mercado existen varios proveedores con experiencia en la Industria cervecera que brinden el servicio de televenta.
- Los equipos de computación pertenecientes al proveedor de servicios cuentan con las especificaciones técnicas establecidas por Malta para poder instalar el sistema de toma de pedidos.
- El proceso de negociación y firma de contrato con el proveedor de televenta se llevará a cabo sin demoras significativas.
- La base de datos de los clientes a enviar a televenta estará actualizada y sin errores en la información.
- Los televendedores estarán motivados y comprometidos a participar en el proceso de capacitación.

3.6 Restricciones

- El presupuesto del proyecto no podrá exceder el 10% del monto establecido.
- El tiempo de duración del proyecto no podrá exceder el 10% del tiempo establecido.

3.7 Riesgos de alto nivel

- Debido a la poca oferta de proveedores de televenta, se podría generar demoras en la búsqueda del proveedor, lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto.
- Debido al incumplimiento de especificaciones técnicas de los equipos de computación del proveedor, se podría generar problemas en la implementación del sistema de toma de pedidos, lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto
- Debido a desacuerdos contractuales, se podría generar demoras en la aceptación del contrato por parte del proveedor, lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto

- Debido a desactualizaciones en la base de clientes, se podría generar demoras en la salida del proyecto, lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto
- Debido a la mala capacitación por parte de Malta hacia los recursos del proveedor de servicio, se podría generar problemas de entendimiento de la operación del negocio, lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto

3.8 Resumen del cronograma de hitos

A continuación, en la tabla 1 se detalla el resumen de hitos del cronograma.

Tabla 1. Resumen de hitos del cronograma

Hitos	Fecha Estimada
Acta de constitución del proyecto aprobada	lun 15/8/22
Plan para la dirección aprobado	vie 26/8/22
Reuniones realizadas	mar 25/10/22
Acta de cierre firmada	vie 11/11/22
Brief Enviado	mar 6/9/22
Presentación de proveedores finalizada	vie 9/9/22
Tabla comparativa presentada	mar 13/9/22
Proveedor seleccionado	lun 19/9/22
Documentos firmados	lun 26/9/22
Informe con clientes bronces potenciales identificados	vie 23/9/22
Clientes por migrar a televenta seleccionados	mié 28/9/22
Clientes en Sistema cargados	mar 4/10/22
Acta de instalación firmada	lun 10/10/22
Acta de asistencia de capacitación firmada	mié 19/10/22
Pruebas integrales realizadas	mar 25/10/22
Operaciones de televenta iniciadas	mar 1/11/22
Seguimiento post implementación realizado	mar 8/11/22

Elaborado por los autores

3.9 Resumen del presupuesto

A continuación, en la tabla 2 se detalla el resumen del presupuesto.

Tabla 2. Resumen del presupuesto

Actividad	Costo

Gestion de Proyecto	**$11.804,80**
Brief a proveedores	**$1.682,56**
Licitacion del proveedor	**$3.331,40**
Implementación	**$23.534,20**
Monitoreo post implementacion	**$1.400,00**
Costo del Proyecto	**$ 41.752,96**
Reserva de Contigencia	**$ 3.500,00**
Reserva de Gestión	**$ 1.252,59**
Presupuesto Total	**$ 46.505,55**

Elaborado por los autores

3.10 Lista de interesados

A continuación, en la tabla 3, se muestra la lista de los interesados.

Tabla 3. Lista de interesados

No.	Nombres y apellidos	Rol en la Organización	Rol en el proyecto
1	Pedro Fernández	CEO MALTA Ecuador	Patrocinador
2	Álvaro Freile	Gerente de ventas MALTA Ecuador	Responsable de los lineamientos comerciales
3	Kimberly Jara	Gerente de compras MALTA Ecuador	Responsable de la licitación del servicio de televentas
4	Proveedores de bienes y servicios	Entidad externa	Proveedor del servicio de televenta
5	Jennifer Triviño	Gerente Administrativo	Director del Proyecto
6	Tomas Echeverría	Subgerente Administrativo	Asistente del Proyecto
7	Daniel Barreto	Gerente del área de sistemas	Gerente técnica

8	Clientes	Externo	
9	Viviana Ortiz	Gerente de Trade Marketing	Capacitadora de Trade Marketing

Elaborado por los autores

3.11 Requisitos de aprobación del proyecto

- El proyecto cumple el presupuesto máximo de 3 meses y el presupuesto de $ 46.505,55.
- Se realizó la instalación y prueba del sistema de toma de pedidos de Malta con el proveedor de televenta.
- Se entregó la documentación necesaria del proyecto incluyendo el informe final, lecciones aprendidas y los entregables planificados.
- El proyecto cumple con los criterios de aceptación de los entregables del proyecto.

3.12 Director del proyecto asignado: Responsabilidad y nivel de autoridad

Director del proyecto

Ing. Jennifer Triviño, Gerente Administrativo MALTA Ecuador. Nivel de autoridad: Alto. Dirección, planificación, ejecución y control total del proyecto; toma de decisiones sobre la gestión de cambios en consulta con el patrocinador.

Nombre del patrocinador

Ing. Pedro Fernández, CEO MALTA Ecuador. Nivel de autoridad alto. Aprueba la ejecución e implementación del proyecto y el presupuesto para el mismo.

4. CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se plantean los planes de gestión, los cuales serán utilizados para la dirección del proyecto, durante el ciclo de vida de este. Estos planes se basan en las buenas prácticas propuestas por el *Project Management Institute* (PMI, por sus siglas en inglés).

4.1 Subcapítulo D1. Gestión de Interesados

En la gestión de interesados se realiza una lista de personas interesadas, ya sean externas o internas, las cuales impactan o se ven afectadas por el proyecto. Cada interesado tiene un grado de poder de interés e influencia en el proyecto. Después del análisis de los interesados, se decide cual es la mejor estrategia para aplicar para cada interesado (Project Management Institute, 2017).

4.1.1 Indentificar a los interesados

Para la identificación de los interesados es necesario tener un registro con el detalle de cada involucrado en el proyecto, para el registro de ellos se utilizará la herramienta análisis de los interesados el que se considera sus roles en el proyecto, nivel de interés y expectativas del proyecto.

A continuación, en la tabla 4, se detalla el registro de los interesados claves en el proyecto.

Tabla 4. Registro de Interesados

REGISTRO DE INTERESADOS			
Proyecto:	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	**Control de versiones**	
		Versión:	001
Director del Proyecto:	Ing. Jennifer Triviño	**Fecha**	16-08-2022

INFORMACION E IDENTIFICACION							EVALUACION Y CLASIFICACION				
ID	**Nombre**	**Empresa**	**Cargo en la Organización**	**Rol del Proyecto**	**Email**	**Interno / Externo**	**Interés**	**Poder/ Influencia**	**Nivel de participación**	**Requisitos del Proyecto**	**Tipo de Influencia**
1	Pedro Fernández	MALTA	CEO	Patrocinador	pfernandez@malta.com.ec	Interno	Alto	Alto	Alto	*Plan detallado de la salida en vivo que incluya como mínimo el cronograma de la puesta en vivo, impactos en la operación y plan de comunicación. *Pruebas de concepto del sistema de toma de pedidos que permita la validación del buen funcionamiento de la plataforma.	Partidario

INFORMACION E IDENTIFICACION							EVALUACION Y CLASIFICACION				
ID	**Nombre**	**Empresa**	**Cargo en la Organización**	**Rol del Proyecto**	**Email**	**Interno / Externo**	**Interés**	**Poder/ Influencia**	**Nivel de participación**	**Requisitos del Proyecto**	**Tipo de Influencia**
2	Álvaro Freile	MALTA	Gerente de ventas	Responsable de los lineamientos comerciales	afreile@malta.com.ec	Interno	Alto	Alto	Medio	*Análisis exhaustivo de los clientes seleccionados para la implementación de la televenta con información de patrones de compra, datos telefónicos, compra histórica. *Los proveedores ofertantes deben cumplir todos los requisitos redactados en el brief para participar en la reunión de presentación. *La segmentación de clientes que deben enviarse a televenta son de tipo bronce, es decir con compra mensual de 1 a 10 cajas.	Neutral

INFORMACION E IDENTIFICACION							EVALUACION Y CLASIFICACION				
ID	**Nombre**	**Empresa**	**Cargo en la Organización**	**Rol del Proyecto**	**Email**	**Interno / Externo**	**Interés**	**Poder/ Influencia**	**Nivel de participación**	**Requisitos del Proyecto**	**Tipo de Influencia**
3	Kimberly Jara	MALTA	Gerente de compras	Responsable de la licitación del proveedor de televentas.	kjara@malta.com.ec	Interno	Bajo	Bajo	Medio	*El brief debe enviarse mínimo a 3 proveedores de televenta para el proceso de licitación. *Los proveedores ofertantes deben cumplir todos los requisitos redactados en el brief para participar en la reunión de presentación.	Partidario
4	Proveedores de bienes y servicios	Externo	N/A	Proveedor de servicio de televentas	N/A	Externo	Alto	Bajo	Bajo	* Los clientes de televenta deben enviarse en el formato solicitado indicando código, nombre, dirección, día de llamada y teléfono para la carga en el sistema.	Desconocedor

INFORMACION E IDENTIFICACION							EVALUACION Y CLASIFICACION				
ID	**Nombre**	**Empresa**	**Cargo en la Organización**	**Rol del Proyecto**	**Email**	**Interno / Externo**	**Interés**	**Poder/ Influencia**	**Nivel de participación**	**Requisitos del Proyecto**	**Tipo de Influencia**
5	Jennifer Triviño	MALTA	Gerente Administrativo	Director de proyecto	jtrivino@malta.com.ec	Interno	Alto	Alto	Alto	*Las solicitudes de cambio deben ser respondidas en un plazo máximo de 48 horas. *La Programación de las reuniones deben de ser semanales para presentar los avances. *Todo cambio debe ser solicitado a través de un proceso formal de control de cambios.	Líder
6	Tomas Echeverría	MALTA	Subgerente Administrativo	Asistente del proyecto	techeverria@malt.com.ec	Interno	Alto	Bajo	Medio	*Las correcciones sobre los entregables deben ser entregadas en un plazo máximo de 72 horas.	Partidario

INFORMACION E IDENTIFICACION							EVALUACION Y CLASIFICACION				
ID	**Nombre**	**Empresa**	**Cargo en la Organización**	**Rol del Proyecto**	**Email**	**Interno / Externo**	**Interés**	**Poder/ Influencia**	**Nivel de participación**	**Requisitos del Proyecto**	**Tipo de Influencia**
7	Clientes					Externo	Bajo	Bajo	Bajo	*Se requiere un servicio de calidad por parte del equipo de ventas de Malta	Desconocedor
8	Daniel Barreto	MALTA	Gerente de sistema	Instalador y capacitador	dbarreto@mata.com.ec	Interno	Bajo	Bajo	Bajo	*El sistema de toma de pedidos debe instalarse en los dispositivos designados para su uso, garantizando que se cumplan los requisitos técnicos y de configuración. *Pruebas de monitoreo en las instalaciones del proveedor, que verifique el flujo de inicio a fin de las operaciones de televenta.	Neutral

INFORMACION E IDENTIFICACION							EVALUACION Y CLASIFICACION				
ID	**Nombre**	**Empresa**	**Cargo en la Organización**	**Rol del Proyecto**	**Email**	**Interno / Externo**	**Interés**	**Poder/ Influencia**	**Nivel de participación**	**Requisitos del Proyecto**	**Tipo de Influencia**
9	Viviana Ortiz	MALTA	Gerente de Trade	Capacitadora de Trade Marketing	vortiz@malta.com.ec	Interno	Bajo	Bajo	Bajo	*Las capacitaciones y evaluaciones de televenta deben realizarse en las instalaciones de Malta con todo el equipo de televendedores.	Neutral

4.1.2 Planificar el involucramiento de los interesados de Gestión de Interesados

Este apartado incluye conocer y analizar las diferentes posturas de los interesados: positiva, neutral o negativa frente al proyecto para establecer estrategias de comunicación asertiva para cada interesado interno como externo.

4.1.2.1 Niveles de participación deseado y actual de los interesados clave

La participación de los interesados puede variar dependiendo del interés de estos con respecto al proyecto. Para poder identificar y gestionar la postura de los involucrados, se utilizará la herramienta matriz de evaluación de participación, que consiste en medir la postura actual del interesado e identificar la postura deseada del mismo en base a los lineamientos del proyecto; la letra C muestra su postura actual y la letra D muestra el nivel de participación deseado. A continuación, en la tabla 5 se describe la plantilla de los niveles de participación de los interesados

Tabla 5. Plantilla de los niveles de participación de interesados

NIVELES DE PARTICIPACION DE INTERESADOS							
Proyecto:		Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta			**Control de versiones**		
					Versión:	PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño			**Fecha**	16-08-2022	
Interesado		Nivel de participación					Clasificación del Interesado.
ID	Apellidos y Nombres	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder	

Elaborado por los autores.

4.1.2.2 Alcance e impacto del cambio para los interesados

La tabla 6 muestra la plantilla que se usará para detallar a los interesados y sus expectativas principales sobre el proyecto, además de describir la forma en que los interesados esperan que el alcance del proyecto sea ejecutado y concluido.

Tabla 6. Plantilla de expectativa e impacto de los interesados

EXPECTATIVA E IMPACTO DE LOS INTERESADOS			
Proyecto:	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	16-08-2022
ID	NOMBRE	EXPECTATIVA	ALCANCE/IMPACTO
		[*Describe lo que se espera obtener/recibir por medio de la ejecución del proyecto*]	[*Describe cómo los interesados contemplan como el proyecto tiene que ser hecho*]

Elaborado por los autores

4.1.2.3 Requisitos de comunicación de los interesados

La tabla 7 describe la plantilla de requisitos de comunicación, la cual detalla el nivel de poder e interés de cada interesado y que estrategia se utilizará para cada uno, además de especificar los medios por los cuales las comunicaciones serán efectuadas entre los interesados, frecuencia y motivos.

Tabla 7. Plantilla de requisitos de comunicación de los interesados

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE LOS INTERESADOS						
Proyecto:	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta			**Control de versiones**		
				Versión:		PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño			**Fecha**		16-08-2022
NOMBRE	**PODER /INFLUENCIA**	**INTERES**	**ESTRATEGIA DE COMUNICACION**	**TIPO DE COMUNICACIÓN**	**MOTIVO DE DISTRIBUCION**	**PLAZO Y FRECUENCIA DE DISTRIBUCION**
	[*De acuerdo con el análisis de la matriz influencia, poder e interés*]		[*De acuerdo con el análisis de la matriz influencia, poder e interés*]	[*Canal de comunicación que usara el interesado]*	[*Motivo para mantener la comunicación*]	[*Tiempo en el que la comunicación debe de ser entregada*]

Elaborado por los autores

4.1.2.4 Actualizaciones del plan de gestión de interesados

La tabla 8 muestra un método para la actualización del plan de gestión de interesados, el cual tiene como objetivo la identificación de nuevos interesados que puedan sumarse durante el ciclo de vida del proyecto, según sea el caso.

Tabla 8. Identificación de nuevos interesados

IDENTIFICACION DE NUEVOS INTERESADOS			
Proyecto:	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001

	del servicio de televenta para la empresa Malta					
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño			**Fecha**	16-08-2022	
ID	**NOMBRE**	**ROL**	**RESPONSABILDIADES**	**FUNCIONES**	**NIVEL DE AUTORIDAD**	**CARACTERISTICAS DEL INTERESADO**
		[*El papel que desempeña en el proyecto*]	[*El papel que desempeña en el proyecto*]	[*Actividades específicas a efectuar*]	[*Decisiones que puede tomar con relación a la ejecución del proyecto*]	[*Habilidades, experiencia, conocimientos y otras características relevantes al proyecto*]

Elaborado por los autores.

4.1.3 Análisis de clasificación de interesados

De acuerdo con el plan de gestión de interesados, se desarrollan los siguientes registros: tabla 9, participación de los interesados; tabla 10, alcance e impacto de los interesados; tabla 11, requisitos de comunicación de interesados

Tabla 9. Participación de los interesados

PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS							
Proyecto:		Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta			**Control de versiones**		
					Versión:	PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño			**Fecha**	16-08-2022	
INTERESADO		**NIVEL DE PARTICIPACION**					**CLASIFICACION DEL INTERESADO**
ID	**NOMBRE**	**DESCONOCEDOR**	**RETICENTE**	**NEUTRAL**	**PARTIDIARIO**	**LIDER**	
1	Pedro Fernandez				C	D	Interno
2	Álvaro Freile			C	D		Interno
3	Kimberly Jara			C	D		Interno
4	Proveedores de bienes y servicios	C		D			Externo
5	Jennifer Trivino					CD	Interno
6	Tomas Echeverría				C	D	Interno
7	Daniel Barreto			CD			Interno
8	Viviana Ortiz			CD			Interno

PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS							
Proyecto:		Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta			**Control de versiones**		
					Versión:	PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño			**Fecha**	16-08-2022	
INTERESADO		**NIVEL DE PARTICIPACION**					**CLASIFICACION DEL INTERESADO**
ID	**NOMBRE**	**DESCONOCEDOR**	**RETICENTE**	**NEUTRAL**	**PARTIDIARIO**	**LIDER**	
9	Clientes			CD			Externo

Elaborado por los autores

Tabla 10. Expectativa e impacto de los interesados

EXPECTATIVA E IMPACTO DE LOS INTERESADOS			
Proyecto:	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	17-08-2022

ID	**NOMBRE**	**EXPECTATIVA**	**ALCANCE/IMPACTO**
1	Pedro Fernandez	Que el proyecto cumpla el presupuesto y el tiempo establecido	El proyecto debe abarcar todo lo propuesto en la planificación inicial.
2	Alvaro Freile	Culminación del proyecto dentro del tiempo establecido	El proyecto debe ser finalizado a tiempo. El proveedor deberá realizar una correcta selección de los

ID	NOMBRE	EXPECTATIVA	ALCANCE/IMPACTO
		Contar con personal de televentas calificado	televendedores que contactarán a los clientes de Malta.
3	Kimberly Jara	Licitar al proveedor dentro del tiempo establecido. Cumplir los lineamientos de Malta con respecto a la contratación de proveedores.	El proyecto debe de abarcar todo lo propuesto en la planificación inicial. Licitar a un proveedor de bienes y servicios que cumpla la política y requisitos solicitados por Malta.
4	Proveedores de bienes y servicios	Proveer el servicio de televenta de acuerdo con los requerimientos y políticas establecidas por MALTA dentro del tiempo establecido. Satisfacción del cliente	Satisfacer a los requerimientos de MALTA y brindar el servicio de televenta al costo acordado.
5	Jennifer Trivino	Que el proyecto cumpla el presupuesto y el tiempo establecido. Disminuir el impacto de los posibles riesgos	El proyecto debe de abarcar todo lo propuesto en la planificación inicial. Reconocer y mitigar los riesgos para evitar contratiempos en la triple restricción del proyecto
6	Tomas Echeverria	Que el proyecto cumpla el presupuesto y el tiempo establecido.	El proyecto debe de abarcar todo lo propuesto en la planificación inicial. Cumplir con las auditorías.

ID	NOMBRE	EXPECTATIVA	ALCANCE/IMPACTO
7	Clientes	Tener el mejor servicio por parte del equipo de ventas de Malta	Tener una buena experiencia de servicio. Ser contactado semanalmente para efectuar una venta.
8	Daniel Barreto	Instalación y prueba exitosa del sistema de facturación. Capacitación del personal de televentas	Cumplir con la instalación del sistema de toma de pedidos en las instalaciones del proveedor de servicios por parte de sus técnicos. Lograr una capacitación efectiva acerca del uso del sistema de facturación al personal de televentas
9	Viviana Ortiz	Capacitar al personal de televenta con temas relacionados al portafolio de producto y ejecución dependiendo de los diferentes canales	Lograr una capacitación efectiva al personal de televentas acerca de la ejecución del portafolio de Malta.

Elaborado por los autores

Tabla 11. Requisitos de comunicación de los interesados

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE LOS INTERESADOS			
Proyecto:	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	17-08-2022

NOMBRE	PODER/INFLUENCIA	INTERES	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	TIPO DE COMUNICACIÓN	MOTIVO DE DISTRIBUCION	PLAZO Y FRECUENCIA DE DISTRIBUCION
Pedro Fernandez	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reuniones, correos electrónicos, reportes escritos	Patrocinador con alto poder e influencia	Semanal
Alvaro Freile	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reuniones, correos electrónicos, reportes escritos	Responsable de la estrategia de RTC (route to consumer)	Semanal
Kimberly Jara	Bajo	Bajo	Monitorear	Correos electrónicos	Responsable de realizar la licitación del proveedor de televenta	Cuando sea necesario
Proveedores de bienes y servicios	Bajo	Alto	Mantener informado	Reuniones, correos electrónicos	Presentar actualización sobre el estatus del personal y equipos listos para iniciar la operación.	Semanal
Jennifer Trivino	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reuniones, correos electrónicos, reportes escritos	*Directora de Proyecto*, con alto poder e influencia	Semanal
Tomas Echeverria	Bajo	Alto	Mantener informado	Reuniones, correos electrónicos	Asistente de Proyecto, encargado de dar soporte a los temas	Semanal

NOMBRE	PODER/INFLUENCIA	INTERES	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	TIPO DE COMUNICACIÓN	MOTIVO DE DISTRIBUCION	PLAZO Y FRECUENCIA DE DISTRIBUCION
					operativos y de gestión al proyecto.	
Clientes	Bajo	Bajo	Monitorear	Correos electrónicos	Presentan retroalimentación sobre la nueva forma de ser contactado	Cuando sea necesario
Daniel Barreto	Bajo	Bajo	Monitorear	Correos electrónicos	Encargado de los recursos que instalarán y realizarán pruebas de sistema de facturación.	Cuando sea necesario
Viviana Ortiz	Bajo	Bajo	Monitorear	Correos electrónicos	Responsable de capacitar acerca de la ejecución del portafolio.	Cuando sea necesario

Elaborado por los autores

La estrategia para la gestión de interesados establece las actividades a seguir para obtener la participación requerida de los interesados. La tabla 12 muestra la matriz que el Director de Proyecto usará para determinar la estrategia a seguir.

Tabla 12. Gestión de Interesados

GESTIÓN DE INTERESADOS						
Proyecto:		Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		**Control de versiones**		
				Versión:	PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha**	17-08-2022	
ID	**Apellidos y Nombres**	**Rol en el proyecto**	**Manejo de áreas del conocimiento**	**Estrategia de gestión**	**Estrategia de gestión para el proyecto**	**Frecuencia**

Elaborado por los autores

A continuación, en la tabla 13, se presenta la matriz del análisis de la clasificación de los interesados según su nivel de poder e interés.

Tabla 13. Matriz de Clasificación de Interesados

CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS				
Proyecto:	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		**Control de versiones**	
			Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha**	17-08-2022
ID	**Apellidos y Nombres**	**Abreviatura**	**Nivel de Poder**	**Nivel de interés**
1	Pedro Fernandez	PF	Alto	Alto
2	Álvaro Freile	AF	Alto	Alto
3	Kimberly Jara	KJ	Bajo	Bajo
4	Proveedores de bienes y servicios	PBS	Bajo	Alto

5	Jennifer Trivino	JT	Alto	Alto
6	Tomas Echeverría	TE	Bajo	Alto
7	Daniel Barreto	DB	Bajo	Bajo
8	Viviana Ortiz	VO	Bajo	Bajo
9	Clientes	C	Bajo	Bajo

Elaborado Por los autores

Basados en el análisis de la matriz de clasificación de interesados de la tabla 13, se presenta la figura 2, el cual puntualiza la distribución de los interesados en la matriz poder-interés y muestra los respectivos cuadrantes en donde están ubicado los interesados. Cabe mencionar que las iniciales corresponden a un interesado en particular como se detalla en la

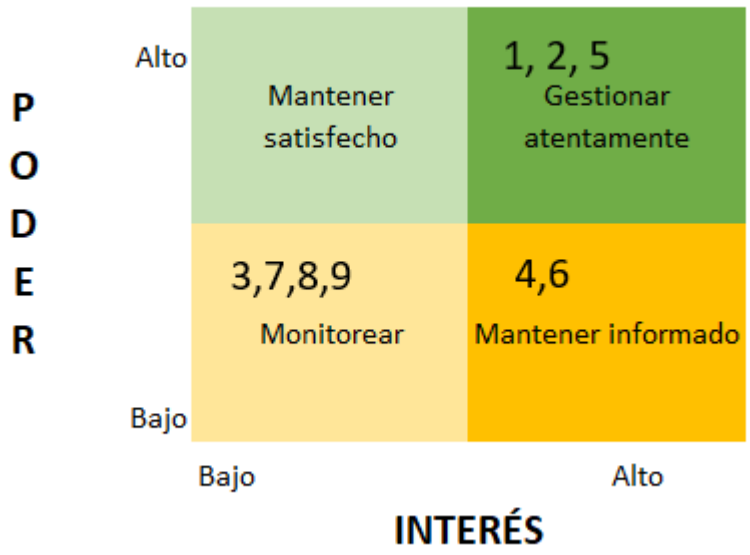


Figura 2. Matriz Poder/ Interés

Fuente: Elaborado por los autores

Los niveles de participación de los interesados en la tabla y el gráfico de la matriz de poder de la figura 2 se realiza la matriz del plan de involucramiento de interesados plasmada en la tabla 14.

Tabla 14. Plan de involucramiento de interesados

PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	15-08-2022

INTERESADO		**NIVEL DE COMPROMISO**					**PODER**	**INTERES**	**ESTRATEGIA**
ID	**Apellidos y Nombres**	**Desconocedor**	**Reticente**	**Neutral**	**Partidario**	**Líder**			
1	Pedro Fernandez				C	D	Alto	Alto	**Gestionar atentamente:** Pedro es el patrocinador del proyecto y el estado inicial de su nivel de compromiso es partidario. Como patrocinador y CEO de MALTA entiende de la necesidad del proyecto. Para llevarlo a líder, se lo invitara a varias reuniones programadas en el cronograma, además de motivarlo a que opine en la toma de decisiones o mejor aún, que tome decisiones dentro del proyecto. El Patrocinador será encargado de aprobar cambios a la línea base del alcance, línea base del cronograma y línea base de costos. Además de informarle acerca del estado de cada actividad, se lo invitara a las reuniones del equipo de trabajo para que, a través de su experiencia y mediante el uso de sus habilidades blandas

INTERESADO		NIVEL DE COMPROMISO					PODER	INTERES	ESTRATEGIA
ID	Apellidos y Nombres	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder			
									(liderazgo), motive al equipo de proyecto. Dependiendo de su disponibilidad, podría realizar actividades relacionadas al trabajo del proyecto, para que, además de ser el patrocinador, sea parte del equipo de proyecto y se vincule más al mismo.
2	Álvaro Freile			C	D		Alto	Alto	**Gestionar atentamente**: Álvaro es el gerente de ventas de MALTA, su estado inicial en el nivel de compromiso es neutral porque es la primera vez que él está involucrado en un proyecto de esta magnitud y por ser el gerente de ventas su poder e influencia dentro del proyecto es alta. Para llevarlo a partidario, aparte de ser un interesado, se le asignaran tareas específicas de su área con el propósito de que él y su departamento involucre más en el proyecto, además de invitarlo a reuniones de equipo, mantenerlo informado del estado de ciertas actividades, que sea referencia en consulta de actividades, y que participe en la toma de decisiones en las actividades del proyecto, según sea el caso. Para mantearlo informado, se utilizarán canales digitales propios de MALTA, además de reuniones establecidas en el cronograma del proyecto y dependiendo de su postura hacia el proyecto durante su ciclo de vida, se usarán salidas recreativas de carácter informal.
3	Kimberly Jara			C	D		Bajo	Bajo	**Monitorear:** Kimberly es la gerente de compras de MALTA, su nivel de compromiso inicial es neutral y su poder e interés

INTERESADO		NIVEL DE COMPROMISO					PODER	INTERES	ESTRATEGIA
ID	Apellidos y Nombres	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder			
									es bajo. A Kimberly se le asignaran ciertas actividades para que se integre más al proyecto, además de invitarla salidas recreativas (ejemplo, tomar un café, etc) para monitorear su postura hacia el proyecto y despejar cualquier duda e inseguridad. Esta salida recreativa es personal e informal, no contemplado en el cronograma del proyecto. Para mantenerla informada, además de reuniones su usaran canales digitales propios de MALTA.
4	Proveedor de bienes y servicios	C		D			Bajo	Alto	**Mantener informado:** El proveedor de bienes y servicios tiene un nivel de compromiso bajo al iniciar el proyecto ya que no tiene conocimiento acerca del desarrollo del mismo su poder es bajo, pero su interés es alto ya que deben de estar motivados en tener a MALTA como cliente. Para mantenerlo informado acerca del proyecto, el proveedor de servicios tendrá asignado actividades específicas que tengan que ser realizadas y cumplidas, además de invitarlos a ciertas reuniones. Para mantenerlos informados se usaran canales digitales como correos electrónicos, además de llamadas personales para anunciar su participación en las actividades del proyecto con tiempo.
5	Jennifer Trivino					CD	Alto	Alto	**Gestionar atentamente:** Jennifer es la gerente administrativa en MALTA y directora del proyecto asignada. Como tal, utilizará sus conocimientos en la dirección de proyectos para

INTERESADO		NIVEL DE COMPROMISO					PODER	INTERES	ESTRATEGIA
ID	Apellidos y Nombres	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder			
									el desarrollo de este y mediante el uso de sus habilidades de liderazgo y comunicación mantendrá un buen clima de trabajo dentro del proyecto. Ella será la responsable de que el proyecto culmine con éxito usando la guía PMBOK 6ta edición para la dirección de proyecto.
6	Tomas Echeverría				C	D	Bajo	Alto	**Mantener informado:** Tomas es subgerente administrativo y asistente de Jenniffer. Su nivel de compromiso inicial es partidario y su poder es bajo, pero su interés es alto. Como miembro del equipo de proyecto se le asignaran actividades para que se vincule más al mismo y mediante el uso de su conocimiento en dirección de proyectos sea un soporte y ayuda para Jenniffer. Se le mantendrá informado acerca de avances del proyecto y consultado acerca de actividades relacionadas con el mismo. La forma de comunicación será de forma verbal a través de llamadas personales. Como conocedor en la dirección de proyectos, el uso de la guía de PMBOK 6ta edición y sus habilidades de liderazgo, Tomas será más que un simple asistente, será una gran ayuda para que el proyecto termine con éxito.
7	Daniel Barreto			CD			Bajo	Bajo	**Monitorear:** Daniel gerente del área de sistemas en MALTA. Su postura inicial es neutral y tanto su poder como su interés es bajo. Si bien es cierto no se espera que cambie su postura en relación con el proyecto de forma positiva, se lo vinculara

INTERESADO		NIVEL DE COMPROMISO					PODER	INTERES	ESTRATEGIA
ID	Apellidos y Nombres	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder			
									al mismo para que no cambie su postura al proyecto de forma negativa. Se le asignaran ciertas actividades relacionadas con el trabajo del proyecto para monitorear su postura ante el mismo. Además, se lo convocará a reuniones de equipo del proyecto y se lo mantendrá informado de actividades mediante el uso de herramientas digitales propias de MALTA y llamadas telefónicas personales. Si es necesario, se lo invitara a salidas recreativas con el propósito de crear un ambiente neutro en donde se puedan resolver conflictos o dudas. Estas salidas recreativas serán de carácter informal y no contempladas en el cronograma del proyecto, pueden ser realizadas en fines de semana.
8	Viviana Ortiz			CD			Bajo	Bajo	**Monitorear:** Viviana la gerente de trade en MALTA. Así como Daniel, su postura inicial es neutral y tanto su poder como su interés es bajo, por lo tanto, se usará una estrategia similar. Si bien es cierto no se espera que cambie su postura en relación con el proyecto de forma positiva, se la vinculara al mismo para que no cambie su postura al proyecto de forma negativa. Se le asignaran ciertas actividades relacionadas con el trabajo del proyecto para monitorear su postura ante el mismo y se la mantendrá informada de actividades mediante el uso de herramientas digitales propios de MALTA y llamadas telefónicas personales, además de ser consultada en ciertas actividades, según sea el caso. Si es necesario, se la

INTERESADO		NIVEL DE COMPROMISO					PODER	INTERES	ESTRATEGIA
ID	Apellidos y Nombres	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder			
									invitara a reuniones del equipo de proyecto y a salidas recreativas con el propósito de crear un ambiente neutro en donde se puedan resolver conflictos o dudas existentes.
9	Clientes		C	D			Bajo	Bajo	**Monitorear:** Se ha identificado a los clientes como interesados del proyecto. Su nivel de compromiso inicial es reticente ya que para clientes de baja capacidad de pedido se los pasara a este modelo de televenta. Su poder e interés es bajo, por lo tanto la forma de monitoreo será a través de las visitas de vendedores de las rutas, hasta que se realice la llamada de presentación del nuevo modelo de servicio.

Elaborado por autores.

4.1.3 Gestionar el involucramiento de los interesados

De acuerdo con el análisis de clasificación de interesados se desarrolla un plan de acción adecuado a aquello que se quiere lograr con los diversos interesados del proyecto en base a los siguientes criterios:

Niveles de Participación de los interesados

El proveedor de servicios de televenta tiene un nivel de participación actual que lo califica como desconocedor, en este caso como queremos que se conviertan en interesados neutrales se realiza una reunión inicial con ellos para informarles de la naturaleza del proyecto y de qué servicio necesitas de ellos con todos los parámetros definidos.

En tanto con los stakeholders neutrales que buscamos que se conviertan en partidarios como lo son el Gerente de Compras y Gerente de Ventas se agendan reuniones con ambos para presentarles los beneficios del proyecto y se los involucra en la toma de decisiones.

Estrategias de comunicación

De acuerdo con la matriz de poder/ interés de los interesados del proyecto se desarrollan tres de las cuatro estrategias existentes. Se detalla cómo cada una de ellas se va a desarrollar:

Monitorear

Esta estrategia de comunicación es usada para aquellos que están en el cuadrante (bajo/ bajo) según la matriz de poder/ interés, es decir que solo se les proporciona información

puntual sobre su campo de aplicación en el proyecto. Esta estrategia es usada con foco en proveedores externos que no tienen injerencia sobre la ejecución del proyecto.

Mantener informado

En este cuadrante se encuentran los interesados con interés alto y poder bajo, en este caso de tener bajo poder se trata de brindarle información general del desarrollo del proyecto. En este caso se los mantiene informados sobre sus funciones principales y cronogramas dentro del proyecto.

Gestionar atentamente

Para los interesados que se encuentren en este nivel se procederá a tenerlos partícipes del proyecto mediante el involucramiento de todas las reuniones principales, toma de decisiones y ser parte de la gestión de cambios del proyecto.

4.1.3.1 Habilidades de comunicación

4.1.3.1.1 Retroalimentación

Además de usar las estrategias de comunicación establecidas, el director de proyecto usará el plan de comunicaciones (ver tabla 56), como complemento para la gestión del involucramiento de los interesados. El equipo de dirección de proyecto usará la retroalimentación como punto clave para entender el rechazo, neutralidad o aceptación de los interesados del proyecto con respecto a las actividades relacionadas con la dirección del proyecto y decisiones clave. Para obtener retroalimentación se pueden considerar:

- Conversaciones formales e informales
- Identificación y resolución de incidentes (problemas)

- Reuniones
- Informes de avance

4.1.4 Monitorear el involucramiento de los interesados

Para monitorear el involucramiento de los interesados del proyecto, el director de proyecto usará el plan de gestión de recursos (ver tablas 52, 53, 54, 55), el plan de gestión de comunicaciones (ver tabla 56) y el plan de involucramiento de interesados (ver tabla 14) con el propósito de adaptar las estrategias establecidas para incrementar tanto la eficiencia como la eficacia en las actividades de participación de los involucrados durante el ciclo de vida del proyecto, a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia.

4.2 Subcapítulo D2. Gestión de Alcance

Dekkers & Forselius (2007) establecen la gestión del alcance como área del conocimiento que puede ser una de las áreas más importantes para el éxito del proyecto que cualquiera de las otras áreas del conocimiento, porque entre el 60-99% de los defectos del producto, están vinculados en la fase de definición de requisitos. Una definición incompleta del alcance del proyecto en las primeras etapas del ciclo de vida del proyecto da origen a dificultades en el desarrollo del proyecto (Fageha & Aibinu, 2013). Los procesos que abarca la gestión de alcance son: planificar la gestión del alcance, recopilar requisitos de los interesados, definir el alcance del proyecto y del producto, crear la estructura de desglose del trabajo, controlar y validar el alcance.

4.2.1 Plan de gestión del alcance

El alcance describe los procesos necesarios para que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y solo el trabajo requerido, para cumplir el trabajo con éxito (Project Management

Institute, 2017). Dentro de esta misma línea, Al-Rubaiei, Nifa, & Musa (2018) sugieren que, definiendo y controlando los procesos del alcance del proyecto, identificando que será parte del proyecto, es uno de los objetivos principales de la gestión del alcance.

4.2.1.1 Recopilar requisitos

La recopilación de los requisitos permitirá determinar, documentar y gestionar las necesidades de los requisitos de los interesados en base al cumplimiento de los objetivos del proyecto. Las herramientas que se utilizará serán juicio de expertos basado en el benchmark con otras operaciones de Malta a nivel mundial, la recopilación de datos se hará a través de entrevistas a los interesados en las oficinas de Malta, también como herramienta se utilizarán los diagramas de afinidad para clasificar en grupos las grandes ideas que se han recopilado dentro de las entrevistas realizadas, finalmente todo esto nos permitirá documentar requisitos y elaborar la matriz de trazabilidad de requisitos. La tabla 15 detalla el formato de la plantilla que se utilizara para recopilar los requisitos de los interesados.

Tabla 15. Plantilla recopilación de requisitos

Proyecto:	Implementación del servicio de televentas para la empresa Malta	**Versión:**	PMP001
Director de Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	

INTERESADO	**REQUISITO**	**OBJETIVO DEL PROYECTO**	**OBJETIVO DEL NEGOCIO**

Elaborado por los autores.

4.2.1.2 Definir el alcance

La definición del alcance del proyecto es elaborada por la directora del proyecto junto con los interesados clave en una reunión, en las oficinas de MALTA. Después de obtener y

redactar los requisitos de cada uno de los interesados. El alcance nos permite tener una descripción detallada del proyecto y de servicio. El alcance debe de contemplar el enunciado junto con los criterios de aceptación, restricciones, supuestos y exclusiones del proyecto.

4.2.1.3 Creación de la EDT/WBS

Para crear al EDT/WBS el equipo de trabajo junto con la directora de proyecto se reunirán en las oficinas de MALTA para establecer los entregables del proyecto. Se usará la técnica de descomposición para establecer los paquetes de trabajo. De esta manera, se podrá detallar los recursos, tiempo y costos asociados en cada uno de ellos. Finalmente, cada nivel de la EDT será identificado con un código con el propósito de señalar el nivel de los paquetes de trabajo.

Nivel 1: Nombre del proyecto

Nivel 2: Entregables

Nivel 2: Paquetes de trabajos

El patrocinador revisara la EDT/WBS las veces que crea necesario con el propósito de asegurar que la EDT integre todos los paquetes de trabajo necesario para cumplir con los entregables del proyecto. La EDT también estará disponible para los interesados clave. La figura 3 detalla la estructura de la EDT.

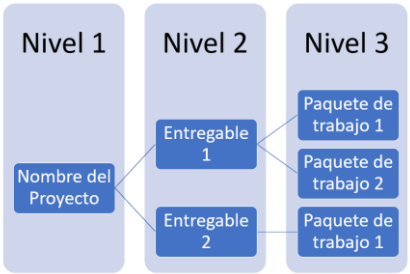


Figura 3. Estructura de EDT
Fuente: Elaborado por los autores

4.2.1.4 Mantener y aprobar la EDT

Para aprobar la EDT, la directora de proyecto convocara a todos los interesados clave a una reunión en las instalaciones de MALTA con el propósito de presentar la EDT, la cual podrá ser modificada durante la reunión, según sea el caso. Las actualizaciones a la EDT serán registradas usando la numeración correspondiente y la fecha de elaboración/cambio. El patrocinador aprobará la EDT que se utilizará durante todo el ciclo de vida del proyecto.

4.2.1.5 Elaboración del diccionario de la EDT

De acuerdo con la información de la EDT previamente aprobada por el patrocinador, se comenzará a realizar el diccionario de la EDT por parte del equipo de proyecto. El diccionario tendrá información acerca de los entregables y paquetes de trabajo de la EDT, los criterios correspondientes sobre los cuales el diccionario será elaborados para garantizar su aceptación y los recursos a usar. El diccionario de la EDT será revisado por el director de proyecto y el patrocinador con el objetivo de verificar que la EDT tenga todos los paquetes necesarios. Luego de la aprobación de la EDT por medio del patrocinador, el diccionario será documentado y distribuido a todos los interesados clave del proyecto, para lograr el cumplimiento de todos los entregables. Los campos para llenar corresponden una descripción de los diferentes paquetes de trabajo para cada entregable, los criterios de aceptación que sean medibles para que ese paquete sea aceptado, recursos que se utilizarán, supuestos y restricciones. En la tabla 16 se detalla la plantilla que se usara para redactar el diccionario de la EDT.

Tabla 16. Plantilla del diccionario de la EDT

Entregable	
Código Identificador Paquete de Trabajo	
Paquete del Trabajo	
Responsable	

Descripción	
Criterios de Aceptación	
Recursos	
Supuestos	
Restricciones	

Elaborado por los autores

4.2.1.6 Validar el alcance

Durante el ciclo de vida del proyecto, el patrocinador será el encargado de evaluar que los entregables sean cumplidos, así como los criterios de aceptación detallados en el diccionario de la EDT. Junto con el director de proyecto tienen el compromiso de hacer seguimiento al equipo de trabajo, a través de inspecciones, con respecto al desarrollo de los entregables del proyecto. En el caso de existir observaciones, estas serán evaluadas en reuniones semanales junto con los interesados del proyecto con el propósito de tomar decisiones en base a las conclusiones de cada reunión y actualizar el registro de lecciones aprendidas del proyecto. La tabla 17 presenta la plantilla de acta de reunión

Tabla 17. Plantilla de acta de reunión

ACTA DE REUNION	**CODIGO: MNT000**
	VERSION: 0.0

PROYECTO:					
PATROCINADOR:					
ELABORADO POR:		**FECHA**	*[DD]*	[MM]	[AA]
REVISADO POR:		**FECHA**			
APROBADO POR:		**FECHA**			

REVISION	**DESCRIPCION**	**FECHA**		
00	*[Causa de la revisión y quien la realizo]*	*[DD]*	*[MM]*	*[AA]*

TEMAS ABORDADOS

ASISTENTES

[Detallar el nombre, apellido y cargo de las personas presentes en la reunión]

ACEPTADO POR:	**APROBADO POR:**
NOMBRE:	**NOMBRE:**
CARGO:	**CARGO:**
FECHA: *[DD]/[MM]/[AA]*	**FECHA:** *[DD]/[MM]/[AA]*

Elaborado por los autores.

En caso de existir algún entregable externo, el director de proyecto tendrá que definir cláusulas de verificación del alcance en los contratos en donde se haga seguimiento de las actividades a cumplir por parte del proveedor. Estas actividades tienen que ser ejecutadas en su totalidad, dentro de los términos pactados

En caso de existir actividades incompletas o entregables que no satisfagan los requisitos propuestos, se presentara un documento al responsable de la actividad el cual describe las mejoras que deben de realizarse y deberá de presentar las correcciones requeridas en un plazo de 48 horas. La tabla 18 describe la plantilla de aceptación de un entregable la cual será realizada previa aceptación del entregable por parte del patrocinador

Tabla 18. Plantilla del acta de aceptación de entregables

<table>
<tr><td colspan="5">ACTA DE ACEPTACION DE ENTREGABLE</td><td colspan="3">CODIGO: DLVR000</td></tr>
<tr><td colspan="5"></td><td colspan="3">VERSION: 0.0</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROYECTO:</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">PATROCINADOR:</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">ELABORADO POR:</td><td></td><td>FECHA</td><td>[DD]</td><td>[MM]</td><td colspan="2">[AA]</td></tr>
<tr><td colspan="2">REVISADO POR:</td><td></td><td>FECHA</td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">APROBADO POR:</td><td></td><td>FECHA</td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="8"></td></tr>
<tr><td colspan="2">REVISION</td><td colspan="3">DESCRIPCION</td><td colspan="3">FECHA</td></tr>
<tr><td colspan="2">00</td><td colspan="3">[Causa de la revisión y quien la realizo]</td><td>[DD]</td><td>[MM]</td><td>[AA]</td></tr>
<tr><td>ID</td><td colspan="2">DESCRIPCION</td><td colspan="4">OBSERVACIONES</td><td>APROBADOR</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="4"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">PARTICIPANTES</td><td colspan="4">CARGOS</td><td colspan="2">FIRMAS</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="4"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Elaborado por los autores

4.2.1.8 Monitoreo y Control del Alcance

En caso de que existiera algún cambio en el alcance del proyecto, se realizara una solicitud formal de control de cambios, la cual será evaluada por el equipo del proyecto, con el propósito de analizar el impacto del cambio sobre la triple restricción de un proyecto (alcance, tiempo y costo). El director de proyecto, junto con el equipo de proyecto y el patrocinador serán los encargados de realizar dicha evaluación. El patrocinador acepta o rechaza el cambio sugerido en un plazo de 48 horas. La tabla 19 presenta la plantilla del acta de aprobación de cambios. Estos cambios serán actualizados en todos los documentos pertinentes, incluida la plantilla que se presenta en la tabla 20.

Tabla 19. Plantilla del acta de aprobación de cambios

ACTA DE APROBACION DE CAMBIOS					**CODIGO: CAPP000**
					VERSION: 0.0
PROYECTO:					
PATROCINADOR:					
ELABORADO POR:		**FECHA**	*[DD]*	[MM]	[AA]
REVISADO POR:		**FECHA**			
APROBADO POR:		**FECHA**			

REVISION	**DESCRIPCION**	**FECHA**		
00	*[Causa de la revisión y quien la realizo]*	*[DD]*	*[MM]*	*[AA]*

ID	**DESCRIPCION**	**OBSERVACIONES**	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**

PARTICIPANTES	**CARGOS**	**FIRMAS**

Elaborado por los autores.

La tabla 20 muestra el formato sugerido si se necesita solicitar un cambio en el alcance del proyecto. Estas actualizaciones tienen que estar etiquetadas y enumeradas, con una nueva versión, la cual incluye la fecha de elaboración. Si existen cambios en el enunciado del alcance tiene que ser resaltado en el documento, comunicado a todos los interesados del proyecto y registrar el cambio.

Tabla 20. Plantilla de solicitud de cambio

SOLICITUD DE CAMBIO					**CODIGO: SCOPEC000**
					VERSION: 0.0
PROYECTO:					
GERENTE:		**SOLICITUD NUMERO:**			*[3 Dígitos]*
ELABORADO POR:		**FECHA**	*[DD]*	[MM]	[AA]
REVISADO POR:		**FECHA**			
APROBADO POR:		**FECHA**			
REVISION	**DESCRIPCION**	**FECHA**			
00	*[Causa de la revisión y quien la realizo]*	*[DD]*	*[MM]*	*[AA]*	

ATRIBUTOS DEL CAMBIO	
NOMBRE DEL CAMBIO *[Identificador del cambio, el cual se propone a realizar en el proyecto]*	**DESCRIPCION DEL CAMBIO** *[Descripción detallada de las acciones a realizar, dando a conocer cualitativa y cuantitativamente como afectaría el cambio al alcance]*
INFORME DE LA SOLICITUD DE CAMBIO *[Esta área debe de ser llenada por el Comité de Control de Cambios]*	
ANALISIS DE IMPACTO *[La persona encargada de la revisión y análisis de la solicitud debe de ingresar como afecta el cambio al proyecto en términos de recursos, costo, tiempo, alcance y calidad]*	
RECOMENDACIONES *[La persona encargada de la revisión deberá detallar las recomendaciones que el Comité de Control de Cambios ha sugerido]*	

Elaborado por los autores

Tabla 21. Plantilla de registros de cambio

REGISTRO DE CAMBIOS					**CODIGO: SCOPER000** **VERSION 0.0**
PROYECTO:					
GERENTE:					
PRESUPUESTO:	*[Detallar el presupuesto inicial]*				

PLAZO:	*[Detallar el plazo planificado al inicio]*	**ULTIMA FECHA DE ACTUALIZACION**	*[DD]*	*[MM]*	*[AA]*

REVISION	**DESCRIPCION**	**FECHA**		
00	*[Causa de la revisión y quien la realizo]*	*[DD]*	*[MM]*	*[AA]*

REGISTRO DE CONTROL DE CAMBIOS

SOLICITUD #000	**NOMBRE DEL CAMBIO**	**ESTADO**	**FECHA DE APROBACION**	**FECHA DE FINALIZACION**
		[Aprobado o rechazado]	*[Fecha actual de la aprobación]*	*[Fecha actual de termino de ejecución del cambio]*

ACEPTADO POR:	**APROBADO POR:**
NOMBRE:	**NOMBRE:**
CARGO:	**CARGO:**
FECHA: *[DD]/[MM]/[AA]*	**FECHA:** *[DD]/[MM]/[AA]*

Elaborado por los autores.

Para el control y monitoreo del alcance se utilizará la herramienta de análisis de variación para comparar la línea base del alcance del proyecto con los resultados reales y así comparar si está dentro de los umbrales que se han determinado, además de utilizar análisis de valor ganado.

Dentro del análisis de variación se efectúan análisis integrales del proyecto, incluyendo variables de tiempo y costo con el propósito de tener una visión general del estado del proyecto, además de determinar si se necesitan realizar acciones preventivas o correctivas, según sea el caso. Las variables de costo y tiempo son descritas en los subcapítulos D. Gestion del Tiempo y D 4. Gestion del Costo respectivamente.

Si se necesita realizar un cambio el cual afecte a una línea base del proyecto (alcance, tiempo y costo), el director de proyectos debe de presentar al patrocinador la plantilla de solicitud de cambios (ver tabla 20) con el propósito de exponer el cambio hacia el patrocinador. Luego de que el cambio sea aprobado por el patrocinador, se redacta la plantilla de control de cambios (ver tabla 19) y el director de proyecto procede a realizar el cambio. Para finalizar, el director de proyecto realiza un registro de cambio (ver tabla 21).

4.2.2 Matriz de trazabilidad de requisitos

A continuación, en la tabla 22, se describe la matriz de trazabilidad de requisitos de los interesados con el respectivo detalle.

Tabla 22. Matriz de trazabilidad de requisitos

Proyecto:			Implementación del servicio de televentas para la empresa Malta	**Versión:**	PMP001
Director del Proyecto:			Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	
ID	**INTERESADO**	**REQUISITO**	**ENTREGABLE**	**OBJETIVO DEL PROYECTO**	**OBJETIVO DEL NEGOCIO**
001	Patrocinador	Plan detallado de la salida en vivo que incluya como mínimo el cronograma de la puesta en vivo, impactos en la operación y plan de comunicación.	Puesta en vivo	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita de 50% a 70% a nivel nacional en el 2023.
		Pruebas de concepto del sistema de toma de pedidos que permita la validación del buen funcionamiento de la plataforma.	Instalación y pruebas técnicas del sistema toma de pedidos	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita de 50% a 70% a nivel nacional en el 2023.

001	Patrocinador	Pruebas de monitoreo en las instalaciones del proveedor, que verifique el flujo de inicio a fin de las operaciones de televenta.	Monitoreo post implementación	Garantizar el éxito del proyecto a través del monitoreo post implementación de inicio a fin durante 5 días a partir de la salida en vivo del servicio de televenta.	Mejorar la efectividad de visita al 70% a nivel nacional en el 2023.
002	Gerente de Ventas .	Análisis exhaustivo de los clientes seleccionados para la implementación de la televenta con información de patrones de compra, datos telefónicos, compra histórica.	Selección de los clientes a enviar a televenta	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita al 70% a nivel nacional en el 2023.
		Los proveedores ofertantes deben cumplir todos los requisitos redactados en el brief para participar en la reunión de presentación.	Presentación de alternativas	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita al 70% a nivel nacional en el 2023.

002	Gerente de Ventas	La segmentación de clientes que deben enviarse a televenta son de tipo bronce, es decir con compra mensual de 1 a 10 cajas.	Selección de clientes a enviar a televenta	Disminuir el número de clientes por ruta de preventa de 75 a 45 clientes por vendedor en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita al 70% a nivel nacional en el 2023.
		Las capacitaciones y evaluaciones de televenta deben realizarse en las instalaciones de Malta con todo el equipo de televendedores.	Capacitaciones funcionales	Capacitar y evaluar al 100% del personal que trabajará en el servicio de televenta en un tiempo máximo de 7 días laborales desde la firma del acta de instalación del sistema de toma de pedidos.	Duplicar el volumen actual de ventas en un 50% hasta el 2025.
		Los manuales de capacitación deben ser entregados en formato físico y digital en PDF.	Capacitaciones funcionales	Capacitar y evaluar al 100% del personal que trabajará en el servicio de televenta en un tiempo máximo de 7 días laborales desde la firma del acta de instalación del sistema de toma de pedidos.	Duplicar el volumen actual de ventas en un 50% hasta el 2025.

003	Gerente de Sistema	El sistema de toma de pedidos debe instalarse en los dispositivos designados para su uso, garantizando que se cumplan los requisitos técnicos y de configuración.	Instalación y pruebas técnicas del sistema de toma de pedidos	Probar las capacidades técnicas del sistema de toma de pedidos cumpliendo al 100% las funcionalidades requeridas por el Departamento Técnico en un lapso de 1 día a partir de su instalación.	Duplicar el volumen actual de ventas en un 50% hasta el 2025.
		Pruebas de monitoreo en las instalaciones del proveedor, que verifique el flujo de inicio a fin de las operaciones de televenta.	Monitoreo post implementación	Garantizar el éxito del proyecto a través del monitoreo post implementación de inicio a fin durante 5 días a partir de la salida en vivo del servicio de televenta.	Mejorar la efectividad de visita al 70% a nivel nacional en el 2023.
004	Director del Proyecto/ Asistente del Proyecto	Todo cambio debe ser solicitado a través de un proceso formal de control de cambios	Actas firmadas y aprobadas con gestión de Control de Cambio	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita de 50% a 70% a nivel nacional en el 2023.
		Las solicitudes de cambio deben ser respondidas en un	Actas firmadas y aprobadas con gestión de Control de Cambio	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en	Mejorar la efectividad de visita de 50% a 70% a nivel nacional en el 2023.

		plazo máximo de 48 horas.		un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	
004	Director del Proyecto/ Asistente del Proyecto	Las correcciones sobre los entregables deben ser entregadas en un plazo máximo de 72 horas.	Actas firmadas y aprobadas con gestión de Control de Cambio	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita de 50% a 70% a nivel nacional en el 2023.
		La Programación de las reuniones deben de ser semanales para presentar los avances.	Cronograma de reuniones	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita de 50% a 70% a nivel nacional en el 2023.
		Los entregables deben cumplir con los criterios de aceptación estipulados para su aprobación.	Acta firmada y aprobada de aceptación de entregables.	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita de 50% a 70% a nivel nacional en el 2023.
005	Gerente de Compras	El brief debe enviarse mínimo a 3 proveedores de televenta para el proceso de licitación.	Brief a proveedores	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita al 70% a nivel nacional en el 2023.

005	Gerente de Compras	Los proveedores ofertantes deben cumplir todos los requisitos redactados en el brief para participar en la reunión de presentación.	Presentación de alternativas	Implementar el servicio de televentas a través de un proveedor con un presupuesto total de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita al 70% a nivel nacional en el 2023.
006	Gerente de Trade	Las capacitaciones y evaluaciones de televenta deben realizarse en las instalaciones de Malta con todo el equipo de televendedores.	Capacitaciones funcionales	Capacitar y evaluar al 100% del personal que trabajará en el servicio de televenta en un tiempo máximo de 7 días laborales desde la firma del acta de instalación del sistema de toma de pedidos.	Aumentar la participación de mercado en un 15% a nivel nacional de forma paulatina hasta el 2025.
007	Proveedor de Servicios	Los clientes de televenta deben enviarse en el formato solicitado indicando código, nombre, dirección, día de llamada y teléfono para la carga en el sistema.	Carga de clientes al sistema	Disminuir el número de clientes por ruta de preventa de 75 a 45 clientes por vendedor en un máximo de 3 meses a partir de la aprobación del proyecto.	Mejorar la efectividad de visita al 70% a nivel nacional en el 2023.

Elaborado por los autores

4.2.3 Línea base del alcance

4.2.3.1 Enunciado del alcance del proyecto

El proyecto se basa en mejorar la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del modelo de servicio televenta con un presupuesto de $ 46.505,55 en un máximo de 3 meses. El proyecto culmina con la puesta en vivo y el monitoreo post implementación por 5 días en las instalaciones del proveedor para asegurar la efectividad de la operación.

4.2.3.2 Descripción del alcance del producto

Para la implementación del servicio de televenta el primer entregable es el **plan para la dirección del proyecto** que describe como el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado y se inicia con la aprobación del acta de constitución por parte del patrocinador, el segundo entregable es el **brief a proveedores** que es el documento que se enviará a los ofertantes del servicio de televenta y que detalla las características que Malta requiere encontrar en los proveedores que liciten este servicio, con el fin de que los proveedores puedan presentar propuestas adecuadas y ajustadas a las necesidades del cliente. La **licitación del proveedor** es el tercer entregable que implica la evaluación de las propuestas presentadas por los proveedores, la selección de los finalistas, la negociación de los términos y condiciones del contrato y la firma final junto con los acuerdos de confidencialidad de Malta. La **implementación del servicio** se podría considerar de los entregables más importantes y es la etapa del proyecto donde se materializa todas las actividades necesarias para la puesta en vivo del proyecto, incluye la instalación de equipos, las capacitaciones y las pruebas integrales. Para finalizar se realizará el **monitoreo post implementación** del proyecto que es el seguimiento y evaluación del flujo de inicio a fin de la operación con el fin de garantizar su efectividad.

4.2.3.3 Entregables del proyecto

El proyecto incluye los siguientes entregables:

- Gestión del Proyecto
- Brief a proveedores
- Licitación del proveedor
- Implementación
- Monitoreo post-implementación

4.2.3.4 Criterios de Aceptación

Gestión del Proyecto

La gestión del proyecto es un entregable que contiene los planes de gestión para dirigir el proyecto, tales como plan de gestión de interesados, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones, además de incluir otros documentos de proyecto que serán usados durante todo su ciclo de vida.

- Los planes de gestión para dirigir el proyecto tienen que ser elaborados mediante el uso de la guía PMBOK 6ta edición para la gestión de proyectos.
- Todos los planes de gestión para dirigir el proyecto deben de ser aprobados y firmados por el patrocinador
- El acta de constitución del proyecto debe de ser redactada por el director de proyecto y el patrocinador.
- El acta de constitución del proyecto debe de incluir un resumen de hitos, resumen del presupuesto y lista de interesados.
- El acta de constitución del proyecto debe de tener minimo 5 supuestos.

- El acta de constitución del proyecto debe de incluir la firma del director de proyecto asignado y del patrocinador.
- El registro de interesados debe de reconocer todos los interesados interos y externos del proyecto.
- El registro de interesados debe de incluir detalles específicos de cada interesado, tales como nombre, empresa, cargo en la organización, rol del proyecto, email, si es interno o externo, interés, poder/influencia, nivel de participación y tipo de influencia.
- El registro de interesados debe de incluir al menos un requisito del proyecto por interesado.
- La documentación de requisitos debe de incluir al menos un requisito por interesado.
- Cada requisito tiene que tener un objetivo del proyecto y objetivo del negocio asociado al mismo.

Brief a proveedores

Brief es un documento el cual tiene como función ser una guía para realizar un proyecto o tarea determianda, el cual describe en forma concreta lo que se necesita, comó se lo hará, dentro de que tiempo y bajo que contexto en particular.

- El brief debe de incluir la descripción del proyecto, metodología del servicio, actividades a realizar, informes requeridos (para uso post-implementación del proyecto), responsabilidades del proveedor, requisitos de la oferta, fichas técnicas de los equipos de computación, informacion de recursos humanos asociados con el servicio.

- Las responsabilidades del proveedor deben de incluir penalidades por falta de incumplimiento de parte de MALTA.
- Los requisitos de oferta deben de indicar la oferta de parte de MALTA por el servicio al mes.
- La ficha técnica de los equipos de computación debe de incluir:
    - Tarjeta madre con puerto ethernet con entrada para un cable RJ45 para asegurar que la conexión al router sea cableada y no inalámbrica.
    - Memoria RAM con 8 megas.
    - Disco duro de 1 TB con 5400 RPM, con espacio libre minimo de 10 gigas.
    - Procesador Intel Core o AMD Ryzen, 8va generación con 7 núcleos.
    - Sistema Operativo Windows 10 o versiones superiores.
    - Monitor minimo de 15 pulgadas.
    - Tarjeta de video AMD Radeon o Nvidia Geforce con 16 megas.
    - Perifericos adicionales (teclado, parlantes, ratón y diademas) deben de ser inalámbricos.
    - Todos los equipos de computación deben de tener instalado el programa con el cual gestionan llamadas a clientes.
- En la ficha técnica de los equipos de computación se debe de estipular que los equipos de computación deben de haber sido adquiridos minimo en el 2020 y que se requiere evidencia para confirmar esta adquisición.
- Los recursos humanos asignados al servicio de televenta tienen que tener minimo 3 años de experiencia en ventas.

Licitación del proveedor

La licitación del proveedor será realizada mediante un proceso participativo de candidatos con el propósito de realizar una compra conveniente para el proyecto.

- Mínimo 3 alternativas para la presentación.
- Cada alternativa a evaluar debe de tener la siguiente información: metodología del servicio, actividades a realizar, informes requeridos (para uso post-implementación del proyecto), responsabilidades del proveedor, requisitos de la oferta, fichas técnicas de los equipos de computación, información de recursos humanos asociados con el servicio.
- La presentación de cada alternativa tendrá una duración de una hora.
- Los principales criterios de selección del proveedor son los siguientes: experiencia general, tiempo de entrega de la implementación, costo del servicio de televenta mensual y forma de pago.
- El contrato debe de incluir clausulas de penalidades por porcentaje de caída de llamadas al mes (máximo 5%), porcentaje de quejas de clientes (máximo 5%), fallo de enviar los informes requeridos dentro del tiempo establecido en el contrato, fallo en cumplir los KPIs desigandos por MALTA al mes. Estas clausulas deben de ser toamdas en cuenta después de la implementación del proyecto.
- El contrato y acuerdos entre MALTA y el proveedor de servicios debe de estar firmado por el patrocinador y una autoridad pertinente de la alternativa seleccionada en presencia de un designado del área legal.

Implementación

La implementación tiene como objetivo poner en funcionamiento el servicio de televentas para MALTA.

- La base de clientes a enviar a televentas deben de ser de categoría bronce.
- Un cliente será designado como cliente bronce por comprar de una a diez cajas de mercadera dentro de un plazo de 6 meses.
- La base de selección de clientes será usando informacion histórica dentro del repositorio de MALTA.
- El porcentaje de errores en la carga de clientes bronce en el sistema de gestión de clientes del televendedor debe de máximo 5%.
- Las pruebas funcionales e integrales y validaciones del sistema de toma de pedidos realizadas en los equipos de computación dentro las instalaciones del proveedor de servicio deben de ser máximo 5%.
- La calificación media de las capacitaciones funcionales realizadas al equipo de televenta junto con la evaluación de los televendedores debe de ser mayor o igual a 90.

Monitoreo post-implementación

El monitoreo post-implementación ayudará a corregir y resolver errores cuando el servicio de televentas este en línea.

El reporte del monitoreo post implementación debe de incluir los siguientes KPIs: porcentaje de llamadas perdidas, porcentaje de quejas de clientes, porcentaje de errores en el uso del sistema de toma de pedidos, porcentaje de falla de los equipos de computación. Todos estos porcentajes deben de ser máximo del 5% al día.

4.2.3.5 Restricciones del proyecto

- Las reuniones se deben de realizar en las instalaciones de MALTA desde las 8:30 AM hasta las 9:00 AM
- Los servicios de televenta serán realizados en las instalaciones del proveedor de servicio
- El servicio deberá de contar con un máximo de 6 personas asignadas
- El tiempo de ejecución del proyecto no deberá de superar el 10% de los 3 meses planificados.
- Los costos del proyecto no deben de superar el 10% del presupuesto establecido
- No se enviará el listado de los clientes a televenta hasta no tener los documentos de contrato, políticas y acuerdos firmados por el proveedor.

4.2.3.6 Supuestos del proyecto

- La infraestructura tecnológica existente del proveedor será suficiente para soportar la implementación del servicio de televenta.
- Los clientes de la empresa estarán dispuestos a utilizar el servicio de televenta para realizar sus compras.
- En el mercado existen varios proveedores con experiencia en la Industria cervecera que brinden el servicio de televenta.
- Los equipos de computación pertenecientes al proveedor de servicios cuentan con las especificaciones técnicas establecidas por Malta para poder instalar el sistema de toma de pedidos.
- El proceso de negociación y firma de contrato con el proveedor de televenta se llevará a cabo sin demoras significativas.

- La base de datos de los clientes a enviar a televenta estará actualizada y sin errores en la información.
- Los televendedores estarán motivados y comprometidos a participar en el proceso de capacitación.

4.2.3.7 Exclusiones del proyecto

El proyecto de implementación del servicio de televenta de Malta no incluye las ventas post implementación ni la elaboración y ejecución del plan de marketing específico para los clientes que realicen sus pedidos a través de este canal de venta. Se excluye cualquier actividad relacionada con la promoción y fidelización de clientes, así como la definición de estrategias de comunicación y publicidad para la promoción del servicio de televenta.

4.2.3.8 EDT/WBS

La figura 4 muestra la estructura de desglose del trabajo con todos sus entregables desglosados en paquetes de trabajo con el propósito de facilitar la

asignación de recursos. De la figura 5 a la 9 se detalla individualmente cada una de las fases de la EDT

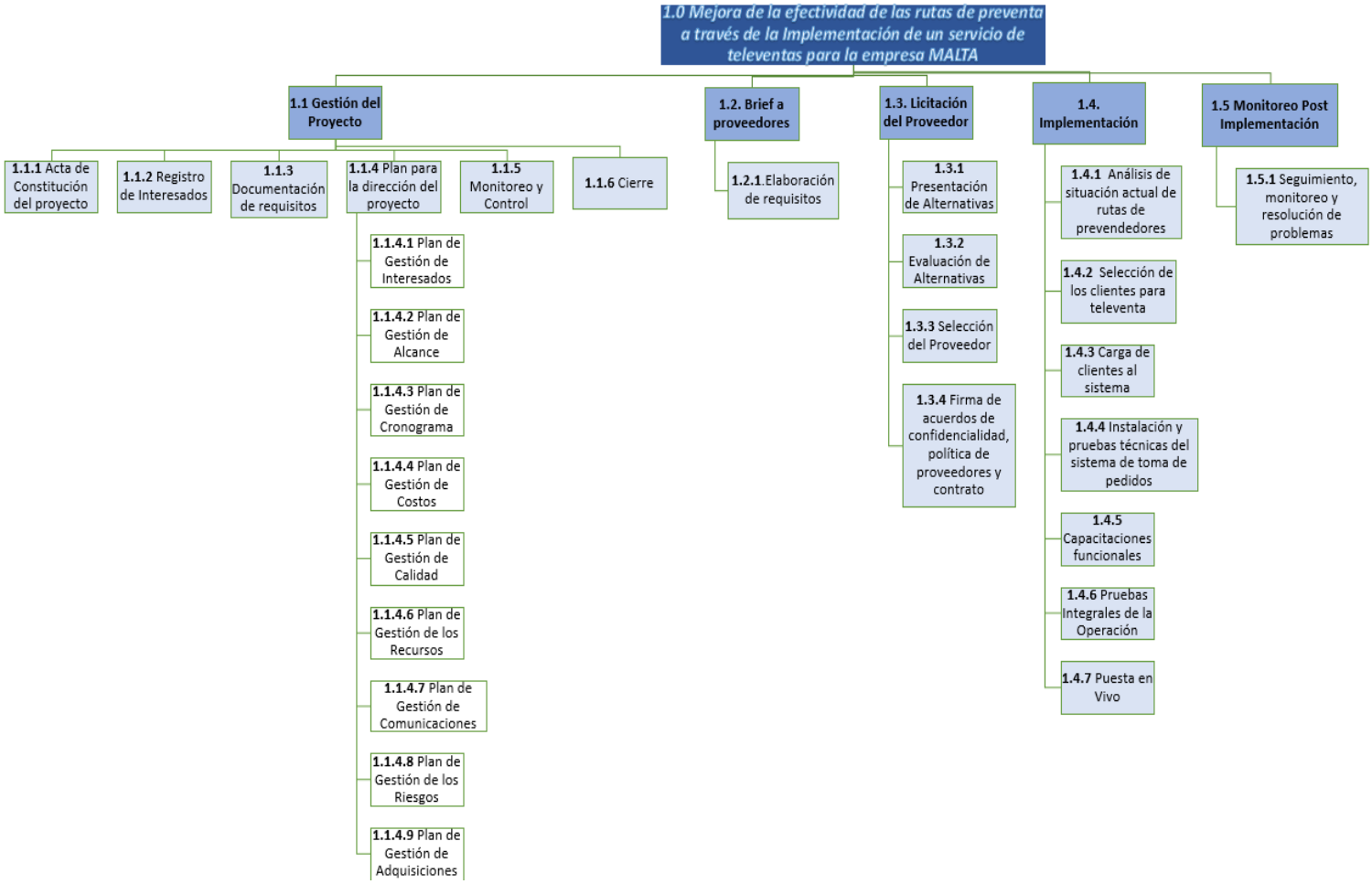


Figura 4. EDT/ WBS
Fuente: Elaborado por los autores

Desglose individual por fases EDT

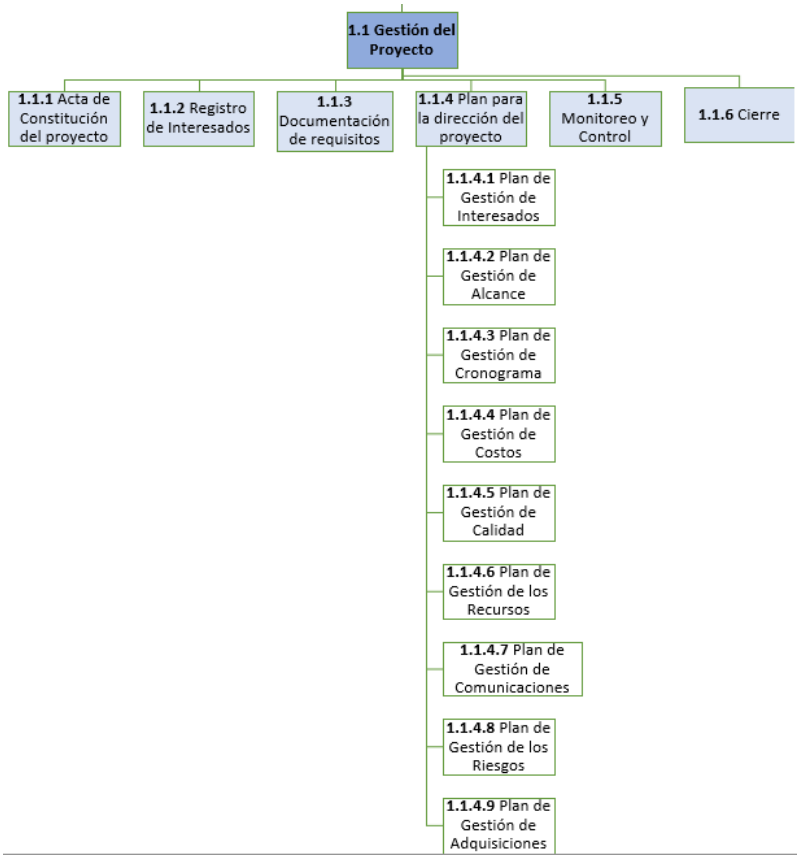


Figura 5. EDT/ Gestión del Proyecto
Fuente: Elaborado por los autores

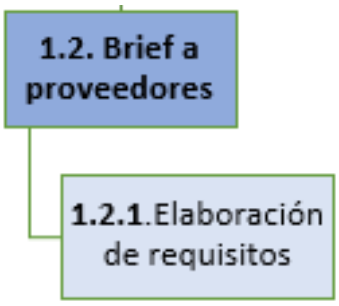


Figura 6. EDT/ Brief a Proveedores
Fuente: Elaborado por los autores

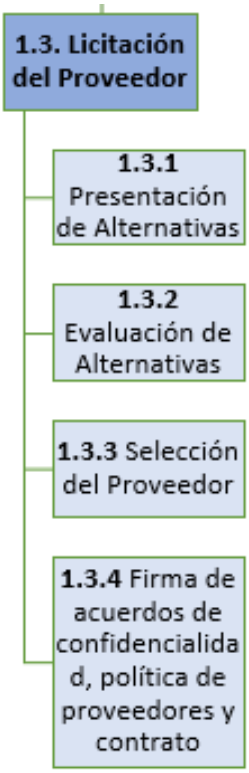


Figura 7. EDT/ Licitación del Proveedor
Fuente: Elaborado por los autores

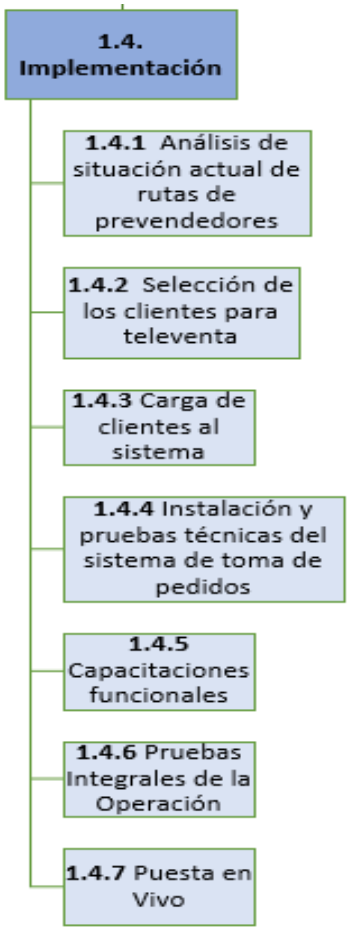


Figura 8. EDT/ Implementación
Fuente: Elaborado por los autores

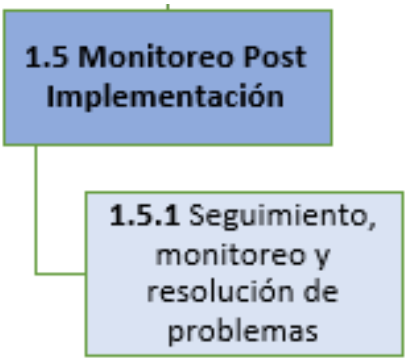


Figura 9. EDT/ Monitoreo Post Implementación
Fuente: Elaborado por los autores

4.2.3.9 Diccionario de la EDT

A continuación, en la tabla 23 se describe el diccioanrio de la EDT del proyecto.

Tabla 23. Diccionario de la EDT

Entregable	1.1 Gestión del Proyecto
Código Identificador Paquete de Trabajo	1.1.1
Paquete del Trabajo	Acta de Constitución
Responsable	Director de Proyecto
Descripción	
El Acta de Constitución del Proyecto contiene propósito y justificación, objetivos medibles del proyecto, requisitos de alto nivel, supuestos, riesgos, resumen del cronograma de hitos, resumen del presupuesto, lista de interesados claves, requisitos de aprobación del proyecto, director del proyecto asignado y nombre del patrocinador. Se realizará este documento con el fin de autorizar formalmente la existencia del proyecto y asignación de recursos de la organización para las actividades del proyecto.	
Criterios de Aceptación	
• Debe de abarcar todos los objetivos estratégicos de la empresa • Es elaborada por el director de proyecto y aprobada por el patrocinador • Describe el propósito del proyecto • Describe mínimo 5 supuestos • Detalla una lista de interesados del proyecto • Resume hitos y presupuesto del proyecto	
Recursos	Materiales de Oficina, laptop Director del proyecto, patrocinador
Supuestos	
• Se espera que el equipo de proyecto esté disponible para reuniones semanales para garantizar el progreso del proyecto.	
Restricciones	
• El presupuesto del proyecto no podrá exceder el 10% del monto establecido del presupuesto de $ 46.505,55 • El proyecto debe de finalizar en un plazo de 70 días y no debe de exceder el 10% del tiempo estimado.	

Entregable	1.1 Gestión del Proyecto
Código Identificador Paquete de Trabajo	1.1.4
Paquete del Trabajo	Plan para la dirección de proyecto
Responsable	Director de Proyecto
Descripción	
El plan para la dirección debe definir, preparar y consolidar todo lo contiene el proyecto. El plan para la dirección del proyecto define la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra.	
Criterios de Aceptación	
• Debe de incluir los planes para la gestión de interesados, alcance, cronograma, costo, comuniaciones, calidad, recursos, riesgo y adquisiciones. • Los planes deben de ser desarrollados usando la guía para la dirección de proyectos PMBOK 6ta edición. • Los planes son identificados con una versión única y su fecha de elaboración • Los planes deben de ser aprobados por el patrocinador	
Recursos	Materiales de Oficina, laptop Director del proyecto, patrocinador y equipo de trabajo, auditor externo
Supuestos	
• Los recursos humanos asignados al proyecto estarán disponibles en las fechas previstas y durante la duración estimada del proyecto. • Los requisitos del proyecto no sufrirán cambios significativos durante su desarrollo.	
Restricciones	
• El presupuesto del proyecto no podrá exceder el 10% del monto establecido del presupuesto de $ 46.505,55 • El proyecto debe de finalizar en un plazo máximo de 3 meses y no debe de exceder el 10% del tiempo estimado.	

Entregable	1.1 Gestión del Proyecto
Código Identificador Paquete de Trabajo	1.1.2
Paquete del Trabajo	Registro de Interesados
Responsible	Director de Proyecto
Descripción	

El registro de interesados identifica a todos los interesados del proyecto internos y externos. El registro de interesados debe de detallar información de cada interesado como rol, cargo, información de contacto, expectativas.	
Criterios de Aceptación	
• Describe a los interesados internos y externos del proyecto • Detalla características específicas de cada interesado: rol, clasificación, tipo de influencia, nivel tipos de influencia, expectativas e información de contacto • Detalla la clasificación de los interesados de acuerdo con su postura ante en proyecto: desconocedor, reticente, neutral, partidario, líder.	
Recursos	Materiales de Oficina, laptop Director del proyecto, patrocinador y equipo de trabajo
Supuestos	
Todos los interesados proporcionarán información precisa y completa sobre sus necesidades y expectativas con relación al proyecto.	
Restricciones	
No se aceptarán registros anónimos o de personas que no estén dispuestas a proporcionar información de contacto válida.	

Entregable	1.1 Gestión del Proyecto
Código Identificador Paquete de Trabajo	1.1.2
Paquete del Trabajo	Documentación de requisitos
Responsable	Director de Proyecto
Descripción	
El director de proyecto junto al equipo de proyecto elabora una lista de los requisitos de los interesados del proyecto. Esta lista debe de tener supuestos, restricciones, prioridad, interesado y tipo de requisito (interesado, proyecto, capacitación o negocio)	
Criterios de Aceptación	
• Detalla los requisitos de todos los interesados • Debe de clasificar los tipos de requisito en negocio, capacitación, proyecto, interesado • La documentación de requisitos debe de incluir al menos un requisito por interesado Debe de ser aprobada por el patrocinador	
Recursos	Materiales de Oficina, laptop

	Director del proyecto y equipo de trabajo

Entregable	2.Brief a proveedores
Código Identificador Paquete de Trabajo	2.1
Paquete del Trabajo	Elaboración de requisitos
Responsable	Gerente de compras
Descripción	
En este paso se realizará el levantamiento de requisitos de Brief que contará con los siguientes puntos: Glosario de términos, Objetivos generales y específicos, descripción del servicio y lineamientos del envío de la propuesta económica.	
Criterios de Aceptación	
• El brief debe de incluir la descripción del proyecto, metodología del servicio, actividades a realizar, informes requeridos (para uso post-implementación del proyecto), responsabilidades del proveedor, requisitos de la oferta, fichas técnicas de los equipos de computación, informacion de recursos humanos asociados con el servicio • Los requisitos serán establecidos de acuerdo con las políticas organizacionales y objetivos estratégicos de MALTA. • Los requisitos deben de ser elaborados por el Gerente de compras para luego ser analizados por el patrocinador junto con el director de proyecto para su aprobación. • Los requisitos deben de incluir la descripción, alcance, metodología del servicio, actividades a realizar, informes requeridos, responsabilidades del proveedor, requisitos de la oferta y clausulas mínimas del contrato. • El envío del brief con los requisitos debe enviarse a los proveedores ofertantes del servicio de televenta.	
Recursos	Materiales de Oficina, laptop Director del proyecto, asistente de proyecto Gerente de Compras.
Supuestos	
• La información proporcionada en el brief a proveedores es precisa y completa. • Los proveedores recibirán el brief a tiempo para que puedan preparar la información para la reunión de licitación.	
Restricciones	

• El brief debe ser accesible solo para personas autorizadas por la sensibilidad de la información. • El brief no debe usar jerga técnica ni conceptos complejos. • El Brief debe ser entregado en formato PDF vía email a todos los proveedores y ser contactados para una reunión posterior por la Gerente de Compras.

Entregable	3. Licitación del Proveedor
Código Identificador Paquete de Trabajo	3.1
Paquete del Trabajo	Presentación de Alternativas
Responsable	Gerente de Compras
Descripción	
En esta actividad los proveedores presentarán la descripción de sus servicios, precios y ventajas competitivas que poseen para el servicio de televenta, cumpliendo los lineamientos en el Brief enviado.	
Criterios de Aceptación	
• Los proveedores deberán confirmar vía email que recibieron el brief y la convocatoria de la reunión. • Toda información es recibida por el Gerente de compras para luego ser presentada al Patrocinador y al director de proyecto • Se verifica los permisos de funcionamiento y legales de cada participante, de acuerdo con los documentos recibidos. • El director de proyecto visitara las instalaciones del proveedor de servicios para verificar que las instalaciones cumplen con las especificaciones establecidas por MALTA. • Los proveedores tendrán 20 minutos máximo para presentar su propuesta o consultar cualquier duda en base al brief compartido	
Recursos	Materiales de Oficina, laptop Asistente de proyecto, Gerente de Compras, herramientas digitales (teams).
Supuestos	
• Los proveedores llevarán toda la información solicitada para la presentación.	
Restricciones	

● Los proveedores deberán llevar la presentación en formato Power Point. ● Un representante por cada proveedor deberá explicar en no más de 15 minutos historia, beneficios, ventaja competitiva, costos y características del servicio.

Entregable	3. Licitación del proveedor
Código Identificador Paquete de Trabajo	3.2
Paquete del Trabajo	Evaluación de Alternativas
Responsable	Gerente de Compra
Descripción	
En esta actividad se realizará el análisis de 3 proveedores distintos de servicios de televenta con el propósito de elegir la mejor opción para la compañía.	
Criterios de Aceptación	
● El costo de los servicios ofrecidos debe ser competitivo y estar dentro del presupuesto. ● El proveedor para ser evaluado debe haber presentado toda la información solicitada en el brief. ● El Gerente de Compras elaborará una tabla comparativa con las propuestas de los proveedores en cuanto a precio, servicio, experiencia, recursos.	
Recursos	Materiales de Oficina, laptop Director del proyecto y equipo de trabajo, Gerente de Compras.
Supuestos	
● La información proporcionada por los proveedores es precisa y completa.	
Restricciones	
● La aprobación del proveedor final debe estar validada por el patrocinador. ● La evaluación deberá realizarse únicamente con base en los criterios de evaluación previamente definidos y acordados.	

Entregable	3. Licitación del proveedor
Código Identificador Paquete de Trabajo	3.3
Paquete del Trabajo	Selección del proveedor

Responsable	Gerente de Ventas
Descripción	
En este punto con todos los datos recopilados de cada proveedor en base a los criterios establecidos se realizará la selección final del proveedor de servicio.	
Criterios de Aceptación	
● El proveedor debe de tener mínimo 3 referencias de otros clientes de consumo masivo. ● Los proveedores deben contar con experiencia mínima de 3 años en la industria cervecera y en actividades de contact center. ● El Gerente de Ventas seleccionará el proveedor que finalmente tenga la mejor propuesta y comunicará vía email de aceptación a la gerente de compras y director de proyectos.	
Recursos	Materiales de Oficina, laptop Director del proyecto y equipo de trabajo, Gerente de Compras.
Supuestos	
● La información proporcionada por los proveedores es precisa y completa.	
Restricciones	
● La aprobación del proveedor final debe estar validada por el patrocinador. ● La evaluación deberá realizarse únicamente con base en los criterios de evaluación previamente definidos y acordados.	

Entregable	3. Selección del Proveedor
Código Identificador Paquete de Trabajo	3.4
Paquete del Trabajo	Firma de acuerdos de confidencialidad y política de proveedores.
Responsable	Director de Proyectos
Descripción	

En esta actividad se tendrá una reunión con el proveedor seleccionado y se le presentará las políticas de proveedores y el acuerdo de confidencialidad del negocio.	
Criterios de Aceptación	
• El abogado de Malta debe de elaborar el contrato por el servicio de televenta, la política de proveedores y acuerdos de confidencialidad. • El contrato debe de estipular formas de pago, longitud de contrato, cláusulas de renovación, cláusulas de termino de contrato, penalidades por termino de contrato, fecha de comienzo del servicio • El contrato de confidencialidad describe todo lo relacionado a la no divulgación de información crítica de negocio. • Se estableció 5 días para realizar cualquier modificación de los documentos entre las partes. • El Patrocinador y el proveedor de servicios firman los contratos y acuerdos.	
Recursos	Materiales de Oficina, laptop Asistente del proyecto, Abogado, Gerente de compras.
Supuestos	
• El proveedor seleccionado presenta algunas modificaciones al contrato y política de proveedores, lo que retrasa el proceso de firma y puede requerir una reunión adicional con el abogado de Malta para revisar las sugerencias.	
Restricciones	
• El contrato no podrá ser modificado después de su firma, a menos que ambas partes estén de acuerdo y se siga el proceso establecido en el contrato para hacerlo.	

Entregable	4. Implementación
Código Identificador Paquete de Trabajo	4.1
Paquete del Trabajo	Análisis de la situación actual ruta de prevendedores
Responsable	Gerente de Ventas
Descripción	
En esta actividad se revisará y analizará por cada ruta a nivel País que prevendedores tienen sus rutas sobrecargadas en base al benchmark establecido de clientes por ruta.	
Criterios de Aceptación	

<table>
<tr><td colspan="2">El análisis de la información de los vendedores con sobrecarga de clientes (>= 45 clientes) y que no los alcanzan a visitar por falta de tiempo debe de ser realizado por el Gerente de Ventas.
El análisis debe de tener datos e información histórica de venta de los clientes de mínimo 6 meses de historia.
El perfil para revisar de los clientes debe de ser de tipo de negocio, fecha de creación, si tiene activos de la compañía.</td></tr>
<tr><td>Recursos</td><td>Materiales de Oficina, laptop

Gerente de Ventas, Dashboard de Ventas, Maestra de Clientes por vendedor.</td></tr>
<tr><td>Supuestos</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Todos los clientes han sido correctamente segmentados y asignados a los vendedores correspondientes.
Todos los vendedores reportan información actualizada y precisa sobre sus clientes en el sistema de gestión de clientes.</td></tr>
<tr><td>Restricciones</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Se excluirá la ruta de vendedores que tienen <=45 clientes por día.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Entregable</td><td>4. Implementación</td></tr>
<tr><td>Código Identificador Paquete de Trabajo</td><td>4.2</td></tr>
<tr><td>Paquete del Trabajo</td><td>Selección de clientes enviar a televenta</td></tr>
<tr><td>Responsable</td><td>Gerente de Ventas</td></tr>
<tr><td>Descripción</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">En esta actividad con la información recopilada en el punto anterior de la base de clientes de los vendedores con rutas >=45 por día se seleccionará que clientes pasarán al modelo de televentas.</td></tr>
<tr><td>Criterios de Aceptación</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Todos los clientes que compren menos de 10 cajas al mes deben de ser incluidos en el listado.
El Gerente de Ventas hará la evaluación final de los clientes enviar a televenta en base al parámetro de frecuencia de compra en el mes.</td></tr>
<tr><td>Recursos</td><td>Materiales de Oficina, laptop</td></tr>
</table>

	Asistente de proyectos, Gerente de Ventas
Supuestos	
● La fuente de información de los datos de los clientes está actualizada. ● Los clientes han otorgado su consentimiento para recibir llamadas de televenta.	
Restricciones	
● Se excluirán los clientes segmento bronce que compren en promedio >= 10 cajas porque son clientes que se pueden desarrollar en preventa.	

Entregable	4. Implementación
Código Identificador Paquete de Trabajo	4.4
Paquete del Trabajo	Carga de clientes al sistema
Responsable	Director de Proyecto
Descripción	
Se enviará los clientes seleccionados al proveedor en base al formato compartido por este para la carga en los sistemas de llamadas.	
Criterios de Aceptación	
El formato que se debe compartir debe de tener las siguientes características: ● Código del cliente ● Ciudad ● Nombre del cliente ● Dirección del cliente ● Televendedor Asignado ● Números telefónicos ● Histórico de Ventas en Cajas y por Marca ● El proveedor deberá realizar la carga final de estos clientes en su sistema ● El director de proyecto debe de recibir una notificación firmada por parte del proveedor de servicios ratificando la carga del listado de clientes bronce a su sistema	
Recursos	Materiales de Oficina, laptop Proveedor

Supuestos	
● El proveedor cuenta con la capacidad tecnológica y el personal necesario para cargar y gestionar la información de los clientes de manera eficiente en su sistema de televenta.	
Restricciones	
● Para la carga del proyecto el proveedor nos indica que el envío debe ser antes de las 3 pm para asegurar la carga en el sistema. ● El listado solo se enviará cuando los contratos, políticas y acuerdos de Malta estén firmados por el proveedor.	

Entregable	4. Implementación
Código Identificador Paquete de Trabajo	4.5
Paquete del Trabajo	Instalación y pruebas técnicas del sistema de toma de pedidos
Responsable	Equipo Técnico
Descripción	
El Equipo de TI de MALTA instalará el sistema de pedido en las computadoras que serán designadas para el equipo de televenta de MALTA.	
Criterios de Aceptación	
● El sistema debe ser instalado y configurado correctamente según los requisitos técnicos y las especificaciones establecidas en el contrato. ● Todas las funciones y características del sistema deben estar operativas y funcionar correctamente, sin errores ni fallos de rendimiento. ● La instalación será efectuada por los técnicos de MALTA en las instalaciones del proveedor de servicios. ● Las pruebas del sistema de toma de pedido deben culminarse con máximo 5% de errores.	
Recursos	Computadoras, Sistema de pedidos, Asistente de Proyecto, equipo TI, Director de proyectos.
Supuestos	
● Se podrá instalar en todas las computadoras el sistema sin ningún tipo de problema técnico.	

● El equipo técnico tendrá acceso a todas las áreas del local para instalar el sistema y realizar las pruebas necesarias.	
Restricciones	
● Solo se dará acceso al módulo de ingreso de pedidos. ● Se realizará la instalación y pruebas técnicas en un horario acordado previamente con el equipo del proyecto y proveedor.	

Entregable	4. Implementación
Código Identificador Paquete de Trabajo	4.5
Paquete del Trabajo	Capacitaciones funcionales
Responsable	Director de Proyecto
Descripción	
En este proceso se elabora los manuales de capacitación y se ejecutan las capacitaciones junto con las respetivas evaluaciones al personal de televentas.	
Criterios de Aceptación	
● El equipo de televenta demuestra haber comprendido los conceptos claves aprendidos a través de los resultados de las evaluaciones realizadas en el que se espera como mínimo una media >=90 de calificación.	
Recursos	Director del proyecto, asistente del proyecto, Gerente de Ventas, asistente de trade, equipo técnico, herramientas tecnológicas, manuales impresos de información.
Supuestos	
● Los participantes de las capacitaciones tienen un nivel mínimo de conocimientos y habilidades previas en el manejo de sistemas informáticos y en técnicas de venta.	
Restricciones	
● No se podrá modificar el contenido de las capacitaciones sin la autorización previa del Director de Proyecto. ● El proveedor deberá proporcionar todos los materiales necesarios para las sesiones de capacitación.	

Entregable	4. Implementación
Código Identificador Paquete de Trabajo	4.6
Paquete del Trabajo	Pruebas integrales de la operación
Responsable	Director de Proyecto
Descripción	
Son todas las pruebas de todo el flujo de operación (desde las configuraciones iniciales, llamada a los clientes, toma de pedido, facturación, despacho y entrega de pedidos)	
Criterios de Aceptación	
● La cantidad de errores de las pruebas de todo el flujo de operación debe de ser de máximo 5%. ● El flujo de operación debe de incluir las siguientes características: configuraciones, llamada a clientes, toma de pedidos, facturación, despacho y entrega de pedido	
Recursos	Asistente de Proyecto, Director de Proyecto, proveedor, Recursos de TI.
Supuestos	
● Los sistemas y herramientas necesarias para las pruebas integrales estarán disponibles y operativos durante el período de pruebas. ● Se cumplirán todos los requisitos de seguridad y privacidad durante las pruebas integrales.	
Restricciones	
● Las pruebas deben llevarse a cabo sin interrupciones significativas de la operación normal del negocio. ● Las pruebas no pueden exceder el presupuesto aprobado y los recursos asignados para el proyecto.	

Entregable	4. Implementación
Código Identificador Paquete de Trabajo	4.7
Paquete del Trabajo	Puesta en Vivo
Responsable	Director de Proyecto
Descripción	

La puesta en vivo se refiere al proceso de poner en funcionamiento el sistema de toma de pedidos a nivel operativo y empezar las operaciones con televenta.	
Criterios de Aceptación	
● Durante la prueba en vivo, se supervisará la interacción de los agentes de ventas con los clientes para asegurar que estén utilizando el sistema de manera efectiva y que la calidad del servicio sea satisfactoria.	
Recursos	Asistente de Proyecto, Director de Proyecto, Recursos de TI, Gerente de Ventas, Proveedor.
Supuestos	
● Todo el equipo necesario para la puesta en vivo estará disponible y funcionando correctamente, incluyendo hardware, software, redes y otros dispositivos necesarios para transmitir y recibir las llamadas.	
Restricciones	
● La puesta en vivo se debe realizar durante el horario laboral de 8 am a 5pm.	

Entregable	5. Monitoreo Post Implementación
Código Identificador Paquete de Trabajo	5.1
Paquete del Trabajo	Seguimiento, monitoreo y resolución de problemas.
Responsable	Director de Proyecto
Descripción	
Esta actividad incluye la recopilación de datos y métricas para evaluar la efectividad del flujo de operaciones y detectar cualquier problema, falla o defecto en su funcionamiento. El monitoreo también implica la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones correctivas para garantizar el éxito de la operación.	
Criterios de Aceptación	
● Se debe contar con un equipo encargado del monitoreo y análisis de la información generada por el sistema y por el equipo de televenta durante un plazo de 5 días. ● La cantidad de fallas del flujo de operaciones por día por televendedor debe de ser máximo 2, durante un plazo de 5 dias.	

Recursos	Asistente de Proyecto, Director de Proyecto, Recursos de TI, proveedor.
Supuestos	
● El personal encargado de realizar el monitoreo tenga acceso a los sistemas y plataformas necesarios para recopilar y analizar la información relevante de manera oportuna y eficiente.	
Restricciones	
● Disponibilidad limitada de personal capacitado en la empresa para llevar a cabo el monitoreo post implementación.	

Elaborado por los autores

4.3 Subcapítulo D3. Gestión del tiempo

La gestión del tiempo es el acto de planificar, programar y ejercer un control sobre la cantidad de tiempo dedicada a las actividades; específicamente para incrementar su eficacia, eficiencia y productividad (Oburu, 2020). Los procesos que forman parte de la gestión del tiempo son: planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos, desarrollar el cronograma y monitorearlo.

4.3.1 Plan de gestión del cronograma

De acuerdo con Bassi (2017), el plan de gestión del cronograma detalla la estrategia (políticas, procedimientos y documentación) para la planificación, gestión, ejecución y control del proyecto; este plan provee una guía y dirección en como el cronograma del proyecto será gestionado durante el ciclo de vida del proyecto.

4.3.1.1 Programación del Proyecto

Metodología de programación

Se usará la herramienta de la ruta crítica usando el Gantt de seguimiento

Herramienta de programación

Para elaborar el cronograma se usará el software Microsoft Project 2016

Medición

El nivel de exactitud aceptable utilizado para hacer estimaciones realistas sobre la duración de las actividades es del 95% (+/-5%). Esto es medido en horas.

Unidades de medida

Los paquetes de trabajo principales serán resumidos en días de acuerdo con las tareas/actividades

Umbrales de control

La variación permitida respecto a la línea base del cronograma, de acuerdo con lo establecido por el patrocinador, es del 10%

4.3.1.2 Medición del desempeño

El director de proyecto usara indicadores de gestión los cuales serán presentados al patrocinador en las reuniones semanales. Al final del proyecto se realizarán análisis generales de los indicadores con el propósito de evaluar el rendimiento del proyecto. Los indicadores para usar serán los siguientes:

- El porcentaje completado del proyecto, de acuerdo con la línea base del cronograma con su respectivo avance de cada una de las actividades del proyecto
- Para medir el desempeño del cronograma, se usarán la desviación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI)

4.3.1.3 Formato de los informes

Reportes

El equipo del proyecto elaborara reportes que serán utilizados para presentar en las reuniones semanales, los de avances del proyecto. Se entregarán copias de los reportes a todos los interesados clave del proyecto; las plantillas a utilizar serán descritas en las tablas 24 a la 26. La ruta crítica y la línea base del cronograma serán presentados con gráficos a partir del desarrollo de estos usando el software Microsoft Project 2016

Plantillas

Durante el ciclo del proyecto se usarán las siguientes plantillas:

Solicitud de cambios (tabla 20)

Registro de cambios (tabla 21)

Acta de reunión (tabla 17)

Acta de aceptación de entregables (tabla 18)

Acta de aprobación de cambios (tabla 19)

Listado de actividades e hitos del cronograma (tabla 24)

Duración de cada actividad de cronograma (tabla 25)

Secuenciar las actividades del cronograma (tabla 26)

Tabla 24. Plantilla del listado de las actividades e hitos del cronograma

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	
	[Nombre del proyecto]	
Director del proyecto	**Persona:**	
	Departamento:	
APROBACIÓN	**Persona:**	
Patrocinador	**Cargo:**	

	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
[ID de la EDT]	*[Nombre de la fase del proyecto]*	*[Detallar en qué consiste la actividad o si corresponde a un hito]*

Elaborado por los autores

Tabla 25. Plantilla de duración de cada actividad del cronograma

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	*[Código de letras y números]*
	[Nombre del proyecto]	
Director del proyecto	**Persona:**	
	Departamento:	
APROBACIÓN **Patrocinador**	**Persona:**	
	Cargo:	
	Firma:	

Estimación basada en Tres Valores						
Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
[Nombre de la actividad del presente proyecto]	*[Duración optimista de la actividad]*	*[Duración más probable de la actividad]*	*[Duración pesimista de la actividad]*	*[Resultado de fórmula PERT con los datos ingresados para la actividad]*	*[Valor estimado de la duración en relación a la duración previa: "1", "0,5"]*	*[Resultado de la multiplicación de la duración esperada por el factor de ajuste]*

Elaborado por los autores.

Tabla 26. Plantilla para secuenciar las actividades del cronograma

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	*[Código de letras y números]*
	[Nombre del proyecto]	

Director del proyecto	**Persona:**		
	Departamento:		
APROBACIÓN	**Persona:**		
Patrocinador	**Cargo:**		
	Firma:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
[ID de la EDT]	*[Nombre de la actividad del proyecto]*	*[Detallar en qué consiste la actividad o si corresponde a un hito]*	*[ID de la EDT correspondiente a la actividad o actividades necesarias para empezar la presente actividad. Si es necesario, detallar el tipo de dependencia y si se consideran adelantos y/o retrasos]*

Elaborado por los autores

4.3.1.4 Descripciones de los procesos

Definir las actividades

Una vez elaborado el diccionario de la EDT usando la técnica de descomposición, los paquetes de trabajo son divididos en actividades necesarias para cumplir con los entregables del proyecto. Finalmente se identifican hitos del proyecto y se los redacta en la plantilla

Secuenciar las actividades

En este proceso se identifican y documentan las relaciones entre las actividades del proyecto. Se utilizará la herramienta método de diagramación por precedencia para a través de relaciones lógicas determinar la secuencia en la que se realizará las actividades del proyecto.

Estimar la duración de las actividades

En este proceso se estima el tiempo que demanda cada actividad dentro del cronograma. La herramienta que se utilizará es estimación de 3 valores porque nos permitirá identificando el riesgo y la incertidumbre tener una mayor exactitud de la duración, se usa porque existen datos históricos que no se adaptan a la implementación de este proyecto.

Desarrollar el cronograma

Se usará las herramientas de Microsoft Project 2016 para la visualización del cronograma final, el método de la ruta crítica para estimar la mínima duración del proyecto y el nivel de flexibilidad, considerando las holguras.

Controlar el cronograma

El monitoreo y control del cronograma se realizará durante las reuniones semanales en donde se presentarán informes acerca del avance del proyecto, además de dar seguimiento al cumplimiento de cada actividad con el propósito de verificar que las actividades sean cumplidas de acuerdo con lo planificado. Estos informes son realizados por el equipo de proyecto.

A través de la técnica el método de la ruta crítica se estimará las duraciones de las diferentes actividades, además de identificar posibles riesgos; también se utilizará la compresión del cronograma con la ejecución rápida para ejecutar actividades en paralelo y se utilizará el análisis del valor ganado con la técnica de la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI) para evaluar y monitorear el desempeño del cronograma según corresponda.

El director del Proyecto es el encargado de actualizar, monitorear, controlar el cronograma y presentar el formato de cómo se presentarán los resultados.

En el caso de existir cambios en la línea base del cronograma se generará un proceso formal de solicitud de cambio (ver tabla 16). Toda solicitud de cambio debe de tener un anexo con el análisis de los posibles riesgos e impacto que dicho cambio podría generar. El director de proyecto presentara la solicitud de cambio al patrocinador quien es el encargado de aprobar o rechazar la solicitud en un plazo de 48 horas. Si una solicitud es aprobada, el patrocinador deberá de presentar el acta de aprobación del cambio (ver tabla 15). Toda solicitud de cambio se documenta en el registro de cambios (ver tabla 17). El director del Proyecto es el encargado de actualizar los documentos del proyecto y compartir copias de los cambios realizados a todos los interesados. Finalmente, el director de proyecto verifica si existen lecciones aprendidas para documentarlas con la finalidad de que exista retroalimentación y disponer información para futuros proyectos.

4.3.2 Cronograma del proyecto

De acuerdo con lo establecido en el plan de gestión de cronograma, se lo elabora con el software Microsoft Project 2016 (ver apéndice). Para realizar el cronograma se utilizan los procesos definidos en la guía PMBOK 6ta edición, los cuales son definir y secuenciar actividades, duración para cada actividad, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.

Las tablas 27 a la 29 muestran el listado de actividades e hitos del cronograma, duración de cada una de las actividades y secuencia de las actividades del cronograma. Mediante el uso del software Microsoft Project 2016 se obtiene la ruta crítica del cronograma, en la figura 10.

Tabla 27. Listado de las actividades e hitos del cronograma

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Pedro Fernández
	Cargo:	Patrocinador
	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1	MejoraRutas_Televenta	
1.1	Gestión de Proyecto	
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	
1.1.1.1	Levantar información	
1.1.1.2	Redactar Acta de Constitución del Proyecto	
1.1.1.3	Revisar Acta de Constitución del Proyecto	
1.1.1.4	Modificar Acta de Constitución del Proyecto	

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN **Patrocinador**	**Persona:**	Pedro Fernández
	Cargo:	Patrocinador
	Firma:	

Identificador	Actividad	Descripción Actividad
1.1.1.5	Aprobar Acta de Constitución del proyecto	
1.1.1.6	Acta de constitución del proyecto aprobada	HITO
1.1.2	Plan para la dirección del proyecto	
1.1.2.1	Levantar información	
1.1.2.2	Elaborar Plan para la dirección	
1.1.2.3	Revisar Plan para la dirección	
1.1.2.4	Mejorar Plan para la dirección	
1.1.2.5	Aprobar Plan para la dirección	
1.1.2.6	Plan para la dirección aprobado	HITO
1.1.3	Monitoreo y Control	
1.1.3.1	Realizar reunion cada 7 dias	
1.1.3.1.1	Realizar reunion cada 7 dias 1	
1.1.3.1.2	Realizar reunion cada 7 dias 2	

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN	**Persona:**	Pedro Fernández
Patrocinador	**Cargo:**	Patrocinador
	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.1.3.1.3	Realizar reunion cada 7 dias 3	
1.1.3.1.4	Realizar reunion cada 7 dias 4	
1.1.3.1.5	Realizar reunion cada 7 dias 5	
1.1.3.1.6	Realizar reunion cada 7 dias 6	
1.1.3.1.7	Realizar reunion cada 7 dias 7	
1.1.3.1.8	Reuniones realizadas	HITO
1.1.3.2	Auditorias de Calidad 1	
1.1.3.3	Auditorias de Calidad 2	
1.1.3.4	Auditorias de Calidad 3	
1.1.4	Cierre	
1.1.4.1	Verificar aprobación de todos los entregables	
1.1.4.2	Realizar reunión de cierre	
1.1.4.3	Levantar lecciones aprendidas	

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN **Patrocinador**	**Persona:**	Pedro Fernández
	Cargo:	Patrocinador
	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.1.4.4	Firmar acta de cierre del proyecto	
1.1.4.5	Acta de cierre firmada	HITO
1,2	Brief a proveedores	
1.2.1	Elaboración de requisitos	
1.2.1.1	Levantar información de brief	
1.2.1.2	Redactar información de brief	
1.2.1.3	Revisar Brief	
1.2.1.4	Modificar Brief	
1.2.1.5	Aprobar Brief	
1.2.1.6	Buscar proveedores internos y externos	
1.2.1.7	Enviar Brief a proveedores	
1.2.1.8	Brief Enviado	HITO
1.3	Licitacion del proveedor	
1.3.1	Presentación de Alternativas	

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN **Patrocinador**	**Persona:**	Pedro Fernández
	Cargo:	Patrocinador
	Firma:	

Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.3.1.1	Enviar email de criterios de reunión de presentación	
1.3.1.2	Revisar espacios de proveedores e interesados	
1.3.1.3	Agendar reunión de presentación	
1.3.1.4	Moderar reunión de presentación	
1.3.1.5	Presentación de proveedores finalizada	HITO
1.3.2	Evaluación de Alternativas	
1.3.2.1	Elaborar tabla comparativa	
1.3.2.2	Revisar tabla comparativa	
1.3.2.3	Presentar tabla comparativa	
1.3.2.4	Tabla Comparativa presentada	HITO
1.3.3	Selección del proveedor	
1.3.3.1	Selección del proveedor	

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN	**Persona:**	Pedro Fernández
Patrocinador	**Cargo:**	Patrocinador
	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.3.3.2	Proveedor Seleccionado	HITO
1.3.4	Firma de acuerdos de confidencialidad, política de proveedores y contrato	
1.3.4.1	Solicitar a MALTA GLOBAL la política de confidencialidad	
1.3.4.2	Enviar acuerdos de confidencialidad, política de proveedores y contrato.	
1.3.4.3	Revisar y corregir el documento entre las partes	
1.3.4.4	Documentos firmados	HITO
1.4	Implementación	
1.4.1	Analisis de situación actual de ruta de prevendedores	
1.4.1.1	Levantar información de rutas de vendedores	
1.4.1.2	Analizar capacidad actual de las rutas de vendedores	

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN	**Persona:**	Pedro Fernández
Patrocinador	**Cargo:**	Patrocinador
	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.4.1.3	Analizar información histórica de los clientes	
1.4.1.4	Realizar validaciones aleatorias de números telefonicos	
1.4.1.5	Identificar potencial de clientes bronces a enviar a televenta	
1.4.1.6	Informe con clientes bronces potenciales identificados	HITO
1.4.2	Selección de los clientes para televenta	
1.4.2.1	Evaluar los clientes según frecuencia de compra	
1.4.2.2	Validar la base de clientes seleccionados	
1.4.2.3	Realizar el listado de clientes para enviar a televenta	
1.4.2.4	Clientes para migrar a televenta seleccionados	HITO
1.4.3	Carga de clientes al sistema	

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN	**Persona:**	Pedro Fernández
Patrocinador	**Cargo:**	Patrocinador
	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.4.3.1	Validar formato de carga de clientes	
1.4.3.1	Enviar listado de clientes al proveedor de televenta	
1.4.3.2	Cargar los clientes por parte del proveedor	
1.4.3.3	Clientes cargados en sistema	HITO
1.4.4	Instalación y pruebas técnicas del sistema de toma de pedidos	
1.4.4.1	Realizar instalaciones del sistema de toma de pedidos en los sistemas del proveedor	
1.4.4.2	Realizar pruebas del sistema de toma pedidos	
1.4.4.3	Realizar acta de actividades de instalación	
1.4.4.4	Firmar acta de actividades de instalación.	
1.4.4.5	Acta de instalación firmada	HITO

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN	**Persona:**	Pedro Fernández
Patrocinador	**Cargo:**	Patrocinador
	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.4.5	Capacitaciones funcionales	
1.4.5.1	Elaborar los manuales de capacitación	
1.4.5.2	Elaborar el plan de capacitaciones de ventas	
1.4.5.3	Elaborar el plan de capacitaciones de trade marketing	
1.4.5.4	Elaborar el plan de capacitaciones del sistema de toma de pedidos	
1.4.5.5	Elaborar el plan de capacitaciones de logística	
1.4.5.6	Cargar de forma online los planes de capacitación y dar acceso al equipo de televentas	
1.4.5.7	Ejecutar las capacitaciones y entregar los manuales de uso\	
1.4.5.8	Evaluar la capacitación	

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN	**Persona:**	Pedro Fernández
Patrocinador	**Cargo:**	Patrocinador
	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.4.5.9	Firmar el acta de asistencia de capacitacion	HITO
1.4.5.10	Acta de asistencia de capacitación firmada	
1.4.6	Pruebas integrales de la operación	
1.4.6.1	Preparar el ambiente de pruebas (Configuraciones y datos)	
1.4.6.2	Ejecutar de pruebas integrales de inicio a Fin	
1.4.6.3	Resolver las novedades	
1.4.6.4	Pruebas integrales realizadas	HITO
1.4.7	Puesta en vivo	
1.4.7.1	Preparar el ambiente de producción (Configuraciones y datos)	
1.4.7.2		

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PMP001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Pedro Fernández
	Cargo:	Patrocinador
	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
	Realizar reunion de inicio de operaciones de televenta	
1.4.7.3	Operaciones de televenta iniciadas	HITO
1.5	Monitoreo post implementacion	
1.5.1	Realizar seguimiento, monitoreo y resolución de problemas	
1.5.1.1	Resolver las novedades presentadas durante la puesta en vivo	
1.5.1.2	Seguimiento Post implementación realizado	HITO

Elaborado por los autores

Tabla 28. Duración de cada actividad del cronograma

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		PM001			
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta					
Director del proyecto	**Persona:**		Ing. Jenniffer Triviño			
	Departamento:		Administrativo			
APROBACIÓN	**Persona:**		Pedro Fernández			
Patrocinador	**Cargo:**		Patrocinador			
	Firma:					
Estimación basada en Tres Valores						
Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
Levantar información	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Redactar Acta de Constitución del Proyecto	*0,50*	*0,75*	*1,00*	*0,75*	*1,00*	*0,75*
Revisar Acta de Constitución del Proyecto	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Modificar Acta de Constitución del Proyecto	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Aprobar Acta de	*1,00*	*1,50*	*2,00*	*1,50*	*1,00*	*1,50*

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Pedro Fernández
	Cargo:	Patrocinador
	Firma:	

Estimación basada en Tres Valores

Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
Constitución del proyecto						
Levantar información	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Elaborar Plan para la dirección	*2,00*	*3,00*	*4,00*	*3,00*	*1,00*	*3,00*
Revisar Plan para la dirección	*1,00*	*2,00*	*3,00*	*2,00*	*1,00*	*2,00*
Mejorar Plan para la dirección	*1,00*	*2,00*	*3,00*	*2,00*	*1,00*	*2,00*
Aprobar Plan para la dirección	*1,00*	*1,50*	*2,00*	*1,50*	*1,00*	*1,50*
Realizar reunion cada 7 dias 1	*0,13*	*0,19*	*0,25*	*0,19*	*1,00*	*0,19*
Realizar reunion cada 7 dias 2	*0,13*	*0,19*	*0,25*	*0,19*	*1,00*	*0,19*
Realizar reunion cada 7 dias 3	*0,13*	*0,19*	*0,25*	*0,19*	*1,00*	*0,19*
Realizar reunion cada 7 dias 4	*0,13*	*0,19*	*0,25*	*0,19*	*1,00*	*0,19*

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN **Patrocinador**	**Persona:**	Pedro Fernández
	Cargo:	Patrocinador
	Firma:	

Estimación basada en Tres Valores

Actividad	Duración Optimista	Duración Más Probable	Duración Pesimista	Duración Esperada	Factor de ajuste	Duración Estimada
Realizar reunion cada 7 dias 5	*0,13*	*0,19*	*0,25*	*0,19*	*1,00*	*0,19*
Realizar reunion cada 7 dias 6	*0,13*	*0,19*	*0,25*	*0,19*	*1,00*	*0,19*
Realizar reunion cada 7 dias 7	*0,13*	*0,19*	*0,25*	*0,19*	*1,00*	*0,19*
Auditorias de Calidad 1	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Auditorias de Calidad 2	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Auditorias de Calidad 3	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Verificar aprobación de todos los entregables	*1,50*	*2,00*	*2,50*	*2,00*	*1,00*	*2,00*
Realizar reunión de cierre	*0,13*	*0,19*	*0,25*	*0,19*	*1,00*	*0,2*
Levantar lecciones aprendidas	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Firmar acta de cierre del proyecto	*0,13*	*0,19*	*0,25*	*0,19*	*1,00*	*0,2*

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta	
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño
	Departamento:	Administrativo
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Pedro Fernández
	Cargo:	Patrocinador
	Firma:	

Estimación basada en Tres Valores

Actividad	Duración Optimista	Duración Más Probable	Duración Pesimista	Duración Esperada	Factor de ajuste	Duración Estimada
Levantar información de brief	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Redactar información de brief	*0,50*	*0,75*	*1,00*	*0,75*	*1,00*	*0,75*
Revisar Brief	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Modificar Brief	*1,50*	*1,60*	*1,20*	*1,52*	*1,00*	*1,52*
Aprobar Brief	*1,50*	*1,60*	*1,10*	*1,50*	*1,00*	*1,50*
Buscar proveedores internos y externos	*3*	*4*	*3,50*	*4*	*1,00*	*4,00*
Enviar Brief a proveedores	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Enviar email de criterios de reunión de presentación	*0,05*	*0,13*	*0,25*	*0,14*	*1,00*	*0,14*
Revisar espacios de proveedores e interesados	*0,50*	*0,75*	*1,00*	*0,75*	*1,00*	*0,75*
Agendar reunión de presentación	*0,10*	*0,25*	*0,40*	*0,25*	*1,00*	*0,25*
Moderar reunión de presentación	*0,10*	*0,25*	*0,40*	*0,25*	*1,00*	*0,25*

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		PM001			
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta					
Director del proyecto	**Persona:**		Ing. Jenniffer Triviño			
	Departamento:		Administrativo			
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**		Pedro Fernández			
	Cargo:		Patrocinador			
	Firma:					
Estimación basada en Tres Valores						
Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
Elaborar tabla comparativa	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Revisar tabla comparativa	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Presentar tabla comparativa	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Solicitar a MALTA GLOBAL la política de confidencialidad	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Enviar acuerdos de confidencialidad, política de proveedores y contrato	*0,05*	*0,13*	*0,26*	*0,14*	*1,00*	*0,14*
Revisar y corregir el documento entre las partes	4,00	5,00	6,00	*5,00*	*1,00*	*5,00*
Levantar información de rutas de vendedores	*0,20*	*0,50*	*0,80*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Analizar capacidad actual de las rutas de vendedores	*0,20*	*0,50*	*0,80*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Analizar información	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**			PM001		
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta					
Director del proyecto	**Persona:**			Ing. Jenniffer Triviño		
	Departamento:			Administrativo		
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**			Pedro Fernández		
	Cargo:			Patrocinador		
	Firma:					
Estimación basada en Tres Valores						
Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
histórica de los clientes						
Realizar validaciones aleatorias de números telefónicos	*0,25*	*0,38*	*0,50*	*0,38*	*1,00*	*0,38*
Identificar potencial de clientes bronces a enviar a televenta	*1,00*	*2,00*	*3,00*	*2,00*	*1,00*	*2,00*
Selección de los clientes para televenta	*2,00*	*3,00*	*4,00*	*3,00*	*1,00*	*3,00*
Evaluar los clientes según frecuencia de compra	*0,20*	*0,50*	*0,80*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Validar la base de clientes seleccionados	*0,20*	*0,50*	*0,80*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Realizar el listado de clientes para enviar a televenta	*1,00*	*2,00*	*3,00*	*2,00*	*1,00*	*2,00*
Validar formato de carga de clientes	*0,10*	*0,13*	*0,25*	*0,13*	*1,00*	*0,13*
Enviar listado de clientes al	1,00	2,00	3,00	*2,00*	*1,00*	*2,00*

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**			PM001		
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta					
Director del proyecto	**Persona:**			Ing. Jenniffer Triviño		
	Departamento:			Administrativo		
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**			Pedro Fernández		
	Cargo:			Patrocinador		
	Firma:					
Estimación basada en Tres Valores						
Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
proveedor de televenta						
Realizar carga de los clientes por parte del proveedor	1,00	2,00	3,00	*2,00*	*1,00*	*2,00*
Realizar instalaciones del sistema de toma de pedidos en los sistemas del proveedor	1,50	2,50	3,50	*2,50*	*1,00*	*2,50*
Realizar pruebas del sistema de toma pedidos	*0,15*	*0,75*	*1,50*	*0,78*	*1,00*	*0,78*
Realizar acta de actividades de instalación	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Firmar acta de actividades de instalación.	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Elaborar manuales de capacitación	1,00	2,25	2,02	*2,00*	*1,00*	*2,00*
Elaborar plan de capacitaciones de ventas	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**			PM001		
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta					
Director del proyecto	**Persona:**			Ing. Jenniffer Triviño		
	Departamento:			Administrativo		
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**			Pedro Fernández		
	Cargo:			Patrocinador		
	Firma:					
Estimación basada en Tres Valores						
Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
Elaborar plan de capacitaciones de trade marketing	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Elaborar plan de capacitaciones del sistema de toma de pedidos	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Elaborar plan de capacitaciones de logística	*0,25*	*0,50*	*0,75*	*0,50*	*1,00*	*0,50*
Cargar de forma online los planes de capacitación y dar acceso al equipo de televentas	*1,50*	*1,60*	*1,10*	*1,50*	*1,00*	*1,50*
Ejecutar las capacitaciones y entregar de manuales de uso\	*0,15*	*0,75*	*1,50*	*0,78*	*1,00*	*0,78*
Evaluar capacitación	0,20	1,00	2,00	*1,03*	*1,00*	*1,03*
Firmar el acta de asistencia de capacitacion	*0,15*	*0,75*	*1,50*	*0,78*	*1,00*	*0,78*
Preparación del ambiente de pruebas (Configuraciones y datos)	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**			PM001		
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta					
Director del proyecto	**Persona:**			Ing. Jenniffer Triviño		
	Departamento:			Administrativo		
APROBACIÓN	**Persona:**			Pedro Fernández		
Patrocinador	**Cargo:**			Patrocinador		
	Firma:					
Estimación basada en Tres Valores						
Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
Ejecución de pruebas integrales de inicio a Fin	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Resolución de novedades	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Preparar el ambiente de producción (Configuraciones y datos)	0,20	1,00	2,00	*1,03*	*1,00*	*1,03*
Reunion de inicio de operaciones de televenta	*0,50*	*1,00*	*1,50*	*1,00*	*1,00*	*1,00*
Resolución de novedades presentadas durante la puesta en vivo	*4,00*	*5,00*	*6,00*	*5,00*	*1,00*	*5,00*

Elaborado por los autores.

Tabla 29. Secuencia de las actividades del cronograma

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto		PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		
Director del proyecto	Persona:	Ing. Jenniffer Triviño	
	Departamento:	Administrativo	
APROBACIÓN Patrocinador	Persona:	Pedro Fernández	
	Cargo:	Patrocinador	
	Firme:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1	**MejoraRutas_Televenta**		
1.1	**Gestión de Proyecto**		
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto		
1.1.1.1	Levantar información		
1.1.1.2	Redactar Acta de Constitución del Proyecto		1.1.1.1
1.1.1.3	Revisar Acta de Constitución del Proyecto		1.1.1.2
1.1.1.4	Modificar Acta de Constitución del Proyecto		1.1.1.3
1.1.1.5	Aprobar Acta de Constitución del proyecto		1.1.1.4
1.1.1.6	**Acta de constitución del proyecto aprobada**	HITO	1.1.1.5
1.1.2	Plan para la dirección del proyecto		
1.1.2.1	Levantar información		1.1.1.6
1.1.2.2	Elaborar Plan para la dirección		1.1.2.1

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño	
	Departamento:	Administrativo	
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Pedro Fernández	
	Cargo:	Patrocinador	
	Firme:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.1.2.3	Revisar Plan para la dirección		1.1.2.2
1.1.2.4	Mejorar Plan para la dirección		1.1.2.3
1.1.2.5	Aprobar Plan para la dirección		1.1.2.4
1.1.2.6	Plan para la dirección aprobado	HITO	1.1.2.5
1.1.3	Monitoreo y Control		
1.1.3.1	Realizar reunion cada 7 dias		
1.1.3.1.1	Realizar reunion cada 7 dias 1		1.1.2.6
1.1.3.1.2	Realizar reunion cada 7 dias 2		1.1.3.1.1
1.1.3.1.3	Realizar reunion cada 7 dias 3		1.1.3.1.2
1.1.3.1.4	Realizar reunion cada 7 dias 4		1.1.3.1.3
1.1.3.1.5	Realizar reunion cada 7 dias 5		1.1.3.1.4
1.1.3.1.6	Realizar reunion cada 7 dias 6		1.1.3.1.5
1.1.3.1.7	Realizar reunion cada 7 días 7		1.1.3.1.6
1.1.3.1.8	Reuniones realizadas	HITO	1.1.3.1.7

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño	
	Departamento:	Administrativo	
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Pedro Fernández	
	Cargo:	Patrocinador	
	Firme:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.1.3.2	Auditorias de Calidad 1		1.3.4.3
1.1.3.3	Auditorias de Calidad 2		1.4.2.3
1.1.3.4	Auditorias de Calidad 3		1.4.5.8
1.1.4	Cierre		
1.1.4.1	Verificar aprobación de todos los entregables		1.4.4.5; 1.4.5.10;1.4.6.4;1.4.7.3;1.5.1.2
1.1.4.2	Realizar reunión de cierre		1.1.4.1
1.1.4.3	Levantar lecciones aprendidas		1.1.4.2
1.1.4.4	Firmar acta de cierre del proyecto		1.1.4.3
1.1.4.5	Acta de cierre firmada	HITO	1.1.4.4
1.2	Brief a proveedores		
1.2.1	Elaboración de requisitos		
1.2.1.1	Levantar información de brief		1.1.2.6
1.2.1.2	Redactar información de brief		1.2.1.1
1.2.1.3	Revisar Brief		1.2.1.2
1.2.1.4	Modificar Brief		1.2.1.3

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño	
	Departamento:	Administrativo	
APROBACIÓN	**Persona:**	Pedro Fernández	
Patrocinador	**Cargo:**	Patrocinador	
	Firme:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.2.1.5	Aprobar Brief		1.2.1.4
1.2.1.6	Buscar proveedores internos y externos		1.2.1.5
1.2.1.7	Enviar Brief a proveedores		1.2.1.6
1.2.1.8	Brief Enviado	HITO	1.2.1.7
1.3	Licitacion del proveedor		
1.3.1	Presentación de Alternativas		
1.3.1.1	Enviar email de criterios de reunión de presentación		1.2.1.7
1.3.1.2	Revisar espacios de proveedores e interesados		1.3.1.1
1.3.1.3	Agendar reunión de presentación		1.3.1.2
1.3.1.4	Moderar reunión de presentación		1.3.1.3
1.3.1.5	Presentación de proveedores finalizada	HITO	1.3.1.4
1.3.2	Evaluación de Alternativas		
1.3.2.1	Elaborar tabla comparativa		1.3.1.5
1.3.2.2	Revisar tabla comparativa		1.3.2.1

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño	
	Departamento:	Administrativo	
APROBACIÓN	**Persona:**	Pedro Fernández	
Patrocinador	**Cargo:**	Patrocinador	
	Firme:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.3.2.3	Presentar tabla comparativa		1.3.2.2
1.3.2.4	Tabla Comparativa presentada	HITO	1.3.2.3
1.3.3	Selección del proveedor		
1.3.3.1	Seleccionar proveedor		1.3.2.4
1.3.3.2	Proveedor seleccionado	HITO	1.3.3.1
1.3.4	Firma de acuerdos de confidencialidad, política de proveedores y contrato		
1.3.4.1	Enviar acuerdos de confidencialidad, política de proveedores y contrato		1.3.3.2
1.3.4.2	Revisar y corregir el documento entre las partes		1.3.4.1
1.3.4.3	Documentos firmados	HITO	1.3.4.2
1.4	**Implementación**		
1.4.1	Analisis de situación actual de ruta de prevendedores		
1.4.1.1	Levantar información de rutas de vendedores		1.3.3.2
1.4.1.2	Analizar capacidad actual de las rutas de vendedores		1.4.1.1

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto		PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		
Director del proyecto	Persona:	Ing. Jenniffer Triviño	
	Departamento:	Administrativo	
APROBACIÓN Patrocinador	Persona:	Pedro Fernández	
	Cargo:	Patrocinador	
	Firme:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.4.1.3	Analizar información histórica de los clientes		1.4.1.2
1.4.1.4	Realizar validaciones aleatorias de números telefónicos		1.4.1.3
1.4.1.5	Identificar potencial de clientes bronces a enviar a televenta		1.4.1.4
1.4.1.6	Informe con clientes bronces potenciales identificados	HITO	1.4.1.5
1.4.2	Selección de los clientes para televenta		
1.4.2.1	Evaluar los clientes según frecuencia de compra		1.4.1.5
1.4.2.2	Validar la base de clientes seleccionados		1.4.2.1
1.4.2.3	Realizar el listado de clientes para enviar a televenta		1.4.2.2
1.4.2.4	Clientes a migrar a televenta seleccionados	HITO	1.4.2.3
1.4.3	Carga de clientes al sistema		
1.4.3.1	Validar formato de carga de clientes		1.4.2.4

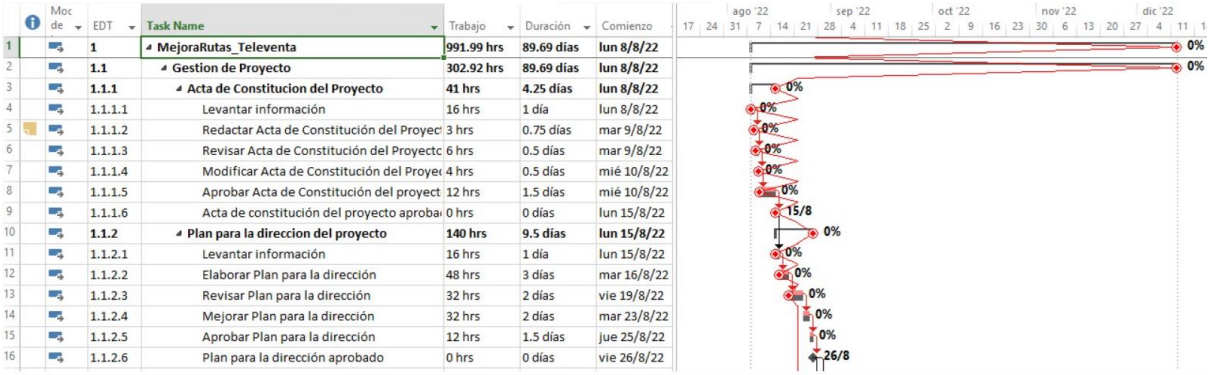
TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño	
	Departamento:	Administrativo	
APROBACIÓN	**Persona:**	Pedro Fernández	
Patrocinador	**Cargo:**	Patrocinador	
	Firme:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.4.3.2	Enviar listado de clientes al proveedor de televenta		1.3.4.4;1.4.3.1
1.4.3.3	Realizar carga de los clientes por parte del proveedor		1.4.3.2
1.4.3.4	Clientes cargados en sistema	HITO	1.4.3.3
1.4.4	Instalación y pruebas técnicas del sistema de toma de pedidos		
1.4.4.1	Realizar instalaciones del sistema de toma de pedidos en los sistemas del proveedor		1.4.3.3
1.4.4.2	Realizar pruebas del sistema de toma pedidos		1.4.4.1
1.4.4.3	Realizar acta de actividades de instalación		1.4.4.2
1.4.4.4	Firmar acta de actividades de instalación.		1.4.4.3
1.4.4.5	Acta de instalación firmada	HITO	1.4.4.4
1.4.5	Capacitaciones funcionales		
1.4.5.1	Elaborar manuales de capacitación		1.4.4.5

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño	
	Departamento:	Administrativo	
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Pedro Fernández	
	Cargo:	Patrocinador	
	Firme:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.4.5.2	Elaborar plan de capacitaciones de ventas		1.4.5.1
1.4.5.3	Elaborar plan de capacitaciones de trade marketing		1.4.5.2
1.4.5.4	Elaborar plan de capacitaciones del sistema de toma de pedidos		1.4.5.3
1.4.5.5	Elaborar plan de capacitaciones de logistica		1.4.5.4
1.4.5.6	Cargar de forma online los planes de capacitación y dar acceso al equipo de televentas		1.4.5.5
1.4.5.7	Ejecutar las capacitaciones y entregar de manuales de uso\		1.4.5.6;1.4.4.5
1.4.5.8	Evaluar capacitación		1.4.5.7
1.4.5.9	Firmar el acta de asistencia de capacitación		1.4.5.8
1.4.5.10	Acta de asistencia de capacitación firmada	HITO	1.4.5.9
1.4.6	**Pruebas integrales de la operación**		
1.4.6.1	Preparación del ambiente de pruebas (Configuraciones y datos)		1.4.5.8

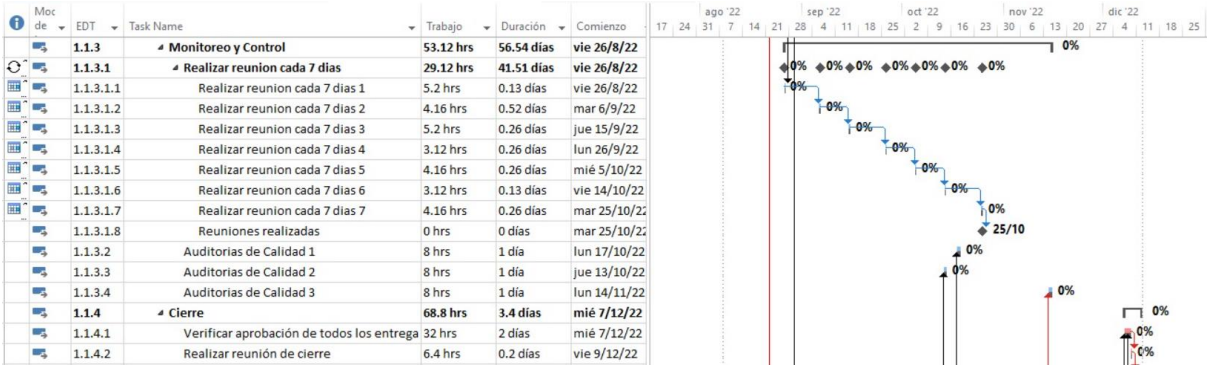
TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		PM001
	Mejora en la efectividad de las rutas de preventa a través de la implementación del servicio de televenta para la empresa Malta		
Director del proyecto	**Persona:**	Ing. Jenniffer Triviño	
	Departamento:	Administrativo	
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Pedro Fernández	
	Cargo:	Patrocinador	
	Firme:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.4.6.2	Ejecución de pruebas integrales de inicio a Fin		1.4.6.1
1.4.6.3	Resolución de novedades		1.4.6.2
1.4.6.4	Pruebas integrales realizadas	HITO	1.4.6.3
1.4.7	Puesta en vivo		
1.4.7.1	Preparación del ambiente de producción (Configuraciones y datos)		1.4.6.4
1.4.7.2	Reunion de inicio de operaciones de televenta		1.4.7.1
1.4.7.3	Operaciones de televenta iniciadas	HITO	1.4.7.2
1,5	Monitoreo post implementacion		
1.5.1	Seguimiento, monitoreo y resolución de problemas		
1.5.1.1	Resolver las novedades presentadas durante la puesta en vivo		1.4.7.3
1.5.1.2	Seguimiento post implementación realizado	HITO	1.5.1.1

Elaborado por los autores

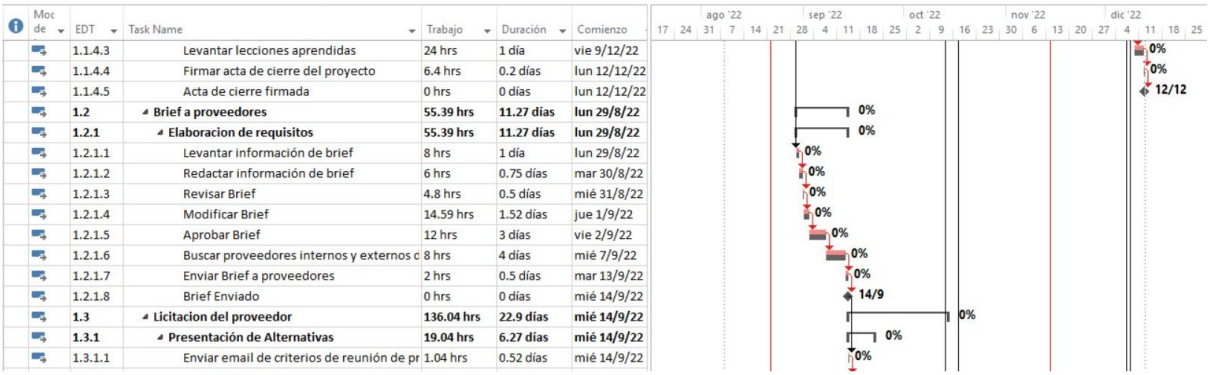
4.3.2.3 Desarrollo del cronograma del proyecto en Microsoft Project 2013



	Moc de	EDT	Task Name	Trabajo	Duración	Comienzo
1		1	MejoraRutas_Televenta	991.99 hrs	89.69 días	lun 8/8/22
2		1.1	Gestion de Proyecto	302.92 hrs	89.69 días	lun 8/8/22
3		1.1.1	Acta de Constitucion del Proyecto	41 hrs	4.25 días	lun 8/8/22
4		1.1.1.1	Levantar información	16 hrs	1 día	lun 8/8/22
5		1.1.1.2	Redactar Acta de Constitución del Proyec	3 hrs	0.75 días	mar 9/8/22
6		1.1.1.3	Revisar Acta de Constitución del Proyectc	6 hrs	0.5 días	mar 9/8/22
7		1.1.1.4	Modificar Acta de Constitución del Proye	4 hrs	0.5 días	mié 10/8/22
8		1.1.1.5	Aprobar Acta de Constitución del proyect	12 hrs	1.5 días	mié 10/8/22
9		1.1.1.6	Acta de constitución del proyecto aproba	0 hrs	0 días	lun 15/8/22
10		1.1.2	Plan para la direccion del proyecto	140 hrs	9.5 días	lun 15/8/22
11		1.1.2.1	Levantar información	16 hrs	1 día	lun 15/8/22
12		1.1.2.2	Elaborar Plan para la dirección	48 hrs	3 días	mar 16/8/22
13		1.1.2.3	Revisar Plan para la dirección	32 hrs	2 días	vie 19/8/22
14		1.1.2.4	Mejorar Plan para la dirección	32 hrs	2 días	mar 23/8/22
15		1.1.2.5	Aprobar Plan para la dirección	12 hrs	1.5 días	jue 25/8/22
16		1.1.2.6	Plan para la dirección aprobado	0 hrs	0 días	vie 26/8/22



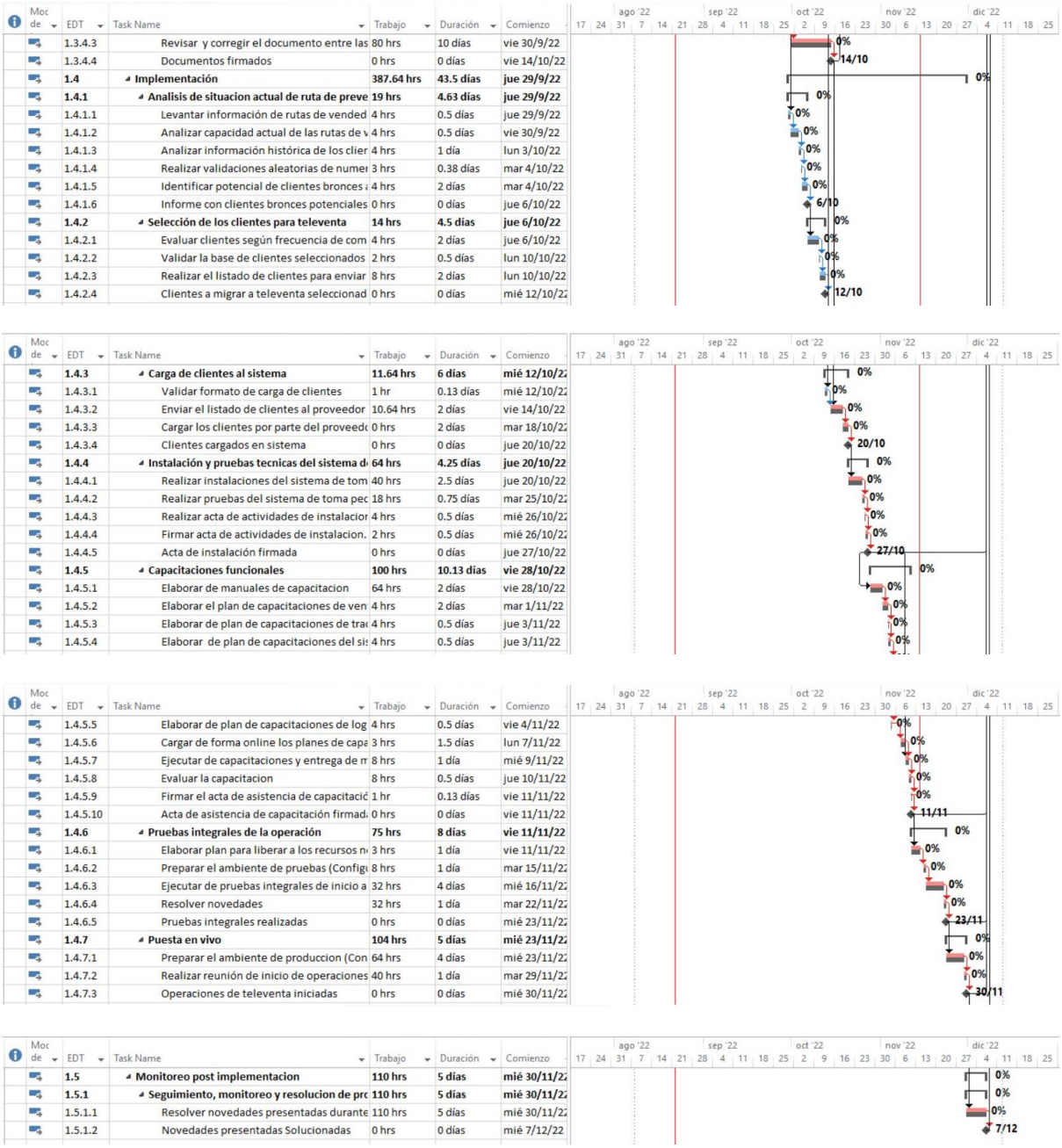
Moc de	EDT	Task Name	Trabajo	Duración	Comienzo
	1.1.3	Monitoreo y Control	53.12 hrs	56.54 días	vie 26/8/22
	1.1.3.1	Realizar reunion cada 7 dias	29.12 hrs	41.51 días	vie 26/8/22
	1.1.3.1.1	Realizar reunion cada 7 dias 1	5.2 hrs	0.13 días	vie 26/8/22
	1.1.3.1.2	Realizar reunion cada 7 dias 2	4.16 hrs	0.52 días	mar 6/9/22
	1.1.3.1.3	Realizar reunion cada 7 dias 3	5.2 hrs	0.26 días	jue 15/9/22
	1.1.3.1.4	Realizar reunion cada 7 dias 4	3.12 hrs	0.26 días	lun 26/9/22
	1.1.3.1.5	Realizar reunion cada 7 dias 5	4.16 hrs	0.26 días	mié 5/10/22
	1.1.3.1.6	Realizar reunion cada 7 dias 6	3.12 hrs	0.13 días	vie 14/10/22
	1.1.3.1.7	Realizar reunion cada 7 dias 7	4.16 hrs	0.26 días	mar 25/10/22
	1.1.3.1.8	Reuniones realizadas	0 hrs	0 días	mar 25/10/22
	1.1.3.2	Auditorias de Calidad 1	8 hrs	1 día	lun 17/10/22
	1.1.3.3	Auditorias de Calidad 2	8 hrs	1 día	jue 13/10/22
	1.1.3.4	Auditorias de Calidad 3	8 hrs	1 día	lun 14/11/22
	1.1.4	Cierre	68.8 hrs	3.4 días	mié 7/12/22
	1.1.4.1	Verificar aprobación de todos los entrega	32 hrs	2 días	mié 7/12/22
	1.1.4.2	Realizar reunión de cierre	6.4 hrs	0.2 días	vie 9/12/22



Moc de	EDT	Task Name	Trabajo	Duración	Comienzo
	1.1.4.3	Levantar lecciones aprendidas	24 hrs	1 día	vie 9/12/22
	1.1.4.4	Firmar acta de cierre del proyecto	6.4 hrs	0.2 días	lun 12/12/22
	1.1.4.5	Acta de cierre firmada	0 hrs	0 días	lun 12/12/22
	1.2	Brief a proveedores	55.39 hrs	11.27 días	lun 29/8/22
	1.2.1	Elaboracion de requisitos	55.39 hrs	11.27 días	lun 29/8/22
	1.2.1.1	Levantar información de brief	8 hrs	1 día	lun 29/8/22
	1.2.1.2	Redactar información de brief	6 hrs	0.75 días	mar 30/8/22
	1.2.1.3	Revisar Brief	4.8 hrs	0.5 días	mié 31/8/22
	1.2.1.4	Modificar Brief	14.59 hrs	1.52 días	jue 1/9/22
	1.2.1.5	Aprobar Brief	12 hrs	3 días	vie 2/9/22
	1.2.1.6	Buscar proveedores internos y externos c	8 hrs	4 días	mié 7/9/22
	1.2.1.7	Enviar Brief a proveedores	2 hrs	0.5 días	mar 13/9/22
	1.2.1.8	Brief Enviado	0 hrs	0 días	mié 14/9/22
	1.3	Licitacion del proveedor	136.04 hrs	22.9 días	mié 14/9/22
	1.3.1	Presentación de Alternativas	19.04 hrs	6.27 días	mié 14/9/22
	1.3.1.1	Enviar email de criterios de reunión de pr	1.04 hrs	0.52 días	mié 14/9/22



Moc de	EDT	Task Name	Trabajo	Duración	Comienzo
	1.3.1.2	Revisar espacios de proveedores e intere	12 hrs	3 días	mié 14/9/22
	1.3.1.3	Agendar reunión de presentación	2 hrs	0.25 días	lun 19/9/22
	1.3.1.4	Moderar reunión de presentación	4 hrs	0.5 días	mié 21/9/22
	1.3.1.5	Presentación de proveedores finalizada	0 hrs	0 días	jue 22/9/22
	1.3.2	Evaluación de Alternativas	14 hrs	1.5 días	jue 22/9/22
	1.3.2.1	Elaborar tabla comparativa	4 hrs	0.5 días	jue 22/9/22
	1.3.2.2	Revisar tabla comparativa	6 hrs	0.5 días	jue 22/9/22
	1.3.2.3	Presentar tabla comparativa	4 hrs	0.5 días	vie 23/9/22
	1.3.2.4	Tabla Comparativa presentada	0 hrs	0 días	vie 23/9/22
	1.3.3	Selección del proveedor	16 hrs	2 días	mar 27/9/22
	1.3.3.1	Seleccionar proveedor	16 hrs	2 días	mar 27/9/22
	1.3.3.2	Proveedor seleccionado	0 hrs	0 días	jue 29/9/22
	1.3.4	Firma de acuerdos de confidencialidad, politica de proveedores y contrato	87 hrs	11.13 días	jue 29/9/22
	1.3.4.1	Solicitar a Malta global la politica de confi	5 hrs	1 día	jue 29/9/22
	1.3.4.2	Enviar acuerdos de confidencialidad, poli	2 hrs	0.13 días	vie 30/9/22



Moc de	EDT	Task Name	Trabajo	Duración	Comienzo
	1.3.4.3	Revisar y corregir el documento entre las	80 hrs	10 días	vie 30/9/22
	1.3.4.4	Documentos firmados	0 hrs	0 días	vie 14/10/22
	1.4	**Implementación**	**387.64 hrs**	**43.5 días**	**jue 29/9/22**
	1.4.1	**Analisis de situacion actual de ruta de preve**	**19 hrs**	**4.63 días**	**jue 29/9/22**
	1.4.1.1	Levantar información de rutas de vended	4 hrs	0.5 días	jue 29/9/22
	1.4.1.2	Analizar capacidad actual de las rutas de v	4 hrs	0.5 días	vie 30/9/22
	1.4.1.3	Analizar información histórica de los clier	4 hrs	1 día	lun 3/10/22
	1.4.1.4	Realizar validaciones aleatorias de numer	3 hrs	0.38 días	mar 4/10/22
	1.4.1.5	Identificar potencial de clientes bronces a	4 hrs	2 días	mar 4/10/22
	1.4.1.6	Informe con clientes bronces potenciales	0 hrs	0 días	jue 6/10/22
	1.4.2	**Selección de los clientes para televenta**	**14 hrs**	**4.5 días**	**jue 6/10/22**
	1.4.2.1	Evaluar clientes según frecuencia de com	4 hrs	2 días	jue 6/10/22
	1.4.2.2	Validar la base de clientes seleccionados	2 hrs	0.5 días	lun 10/10/22
	1.4.2.3	Realizar el listado de clientes para enviar	8 hrs	2 días	lun 10/10/22
	1.4.2.4	Clientes a migrar a televenta seleccionad	0 hrs	0 días	mié 12/10/22
	1.4.3	**Carga de clientes al sistema**	**11.64 hrs**	**6 días**	**mié 12/10/22**
	1.4.3.1	Validar formato de carga de clientes	1 hr	0.13 días	mié 12/10/22
	1.4.3.2	Enviar el listado de clientes al proveedor	10.64 hrs	2 días	vie 14/10/22
	1.4.3.3	Cargar los clientes por parte del proveedo	0 hrs	2 días	mar 18/10/22
	1.4.3.4	Clientes cargados en sistema	0 hrs	0 días	jue 20/10/22
	1.4.4	**Instalación y pruebas tecnicas del sistema d**	**64 hrs**	**4.25 días**	**jue 20/10/22**
	1.4.4.1	Realizar instalaciones del sistema de tom	40 hrs	2.5 días	jue 20/10/22
	1.4.4.2	Realizar pruebas del sistema de toma pec	18 hrs	0.75 días	mar 25/10/22
	1.4.4.3	Realizar acta de actividades de instalacior	4 hrs	0.5 días	mié 26/10/22
	1.4.4.4	Firmar acta de actividades de instalacion.	2 hrs	0.5 días	mié 26/10/22
	1.4.4.5	Acta de instalación firmada	0 hrs	0 días	jue 27/10/22
	1.4.5	**Capacitaciones funcionales**	**100 hrs**	**10.13 días**	**vie 28/10/22**
	1.4.5.1	Elaborar de manuales de capacitacion	64 hrs	2 días	vie 28/10/22
	1.4.5.2	Elaborar el plan de capacitaciones de ven	4 hrs	2 días	mar 1/11/22
	1.4.5.3	Elaborar de plan de capacitaciones de trai	4 hrs	0.5 días	jue 3/11/22
	1.4.5.4	Elaborar de plan de capacitaciones del sis	4 hrs	0.5 días	jue 3/11/22
	1.4.5.5	Elaborar de plan de capacitaciones de log	4 hrs	0.5 días	vie 4/11/22
	1.4.5.6	Cargar de forma online los planes de capa	3 hrs	1.5 días	lun 7/11/22
	1.4.5.7	Ejecutar de capacitaciones y entrega de m	8 hrs	1 día	mié 9/11/22
	1.4.5.8	Evaluar la capacitacion	8 hrs	0.5 días	jue 10/11/22
	1.4.5.9	Firmar el acta de asistencia de capacitació	1 hr	0.13 días	vie 11/11/22
	1.4.5.10	Acta de asistencia de capacitación firmad	0 hrs	0 días	vie 11/11/22
	1.4.6	**Pruebas integrales de la operación**	**75 hrs**	**8 días**	**vie 11/11/22**
	1.4.6.1	Elaborar plan para liberar a los recursos n	3 hrs	1 día	vie 11/11/22
	1.4.6.2	Preparar el ambiente de pruebas (Configu	8 hrs	1 día	mar 15/11/22
	1.4.6.3	Ejecutar de pruebas integrales de inicio a	32 hrs	4 días	mié 16/11/22
	1.4.6.4	Resolver novedades	32 hrs	1 día	mar 22/11/22
	1.4.6.5	Pruebas integrales realizadas	0 hrs	0 días	mié 23/11/22
	1.4.7	**Puesta en vivo**	**104 hrs**	**5 días**	**mié 23/11/22**
	1.4.7.1	Preparar el ambiente de produccion (Con	64 hrs	4 días	mié 23/11/22
	1.4.7.2	Realizar reunión de inicio de operaciones	40 hrs	1 día	mar 29/11/22
	1.4.7.3	Operaciones de televenta iniciadas	0 hrs	0 días	mié 30/11/22
	1.5	**Monitoreo post implementacion**	**110 hrs**	**5 días**	**mié 30/11/22**
	1.5.1	**Seguimiento, monitoreo y resolucion de pro**	**110 hrs**	**5 días**	**mié 30/11/22**
	1.5.1.1	Resolver novedades presentadas durante	110 hrs	5 días	mié 30/11/22
	1.5.1.2	Novedades presentadas Solucionadas	0 hrs	0 días	mié 7/12/22

Figura 10. Ruta crítica
Fuente: Elaborado por los autores

4.4 Subcapítulo D4. Gestión de costos

Según Al-Nady, Al-Hawary, & Alolayyan (2016) la gestion de costos es el proceso mediante el cual las empresas controlan y planifican los costos de hacer negocios, asi como el control efectivo de las finanzas de una organización a traves de multiples etapas. Los procesos que forman parte de la gestion de costos son planificar la gestion de costs, estimar costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.

4.4.1 Plan de gestion de costos

El plan de gestion de costos es my importante en el diseño de un esquema de proyecto; este plan es una referencia para que el director de proyecto ajuste el presupuesto y los costos reales que se utilzian durante el ciclo de vida del proyecto (Susilowati, y otros, 2021). El plan de gestión de costos se realiza al principio del proyecto, donde se definen los requerimientos, las fuentes de financiamiento y los entregables del proyecto. La tabla 30 muestra el plan de gestión de costos.

Tabla 30. Plan de gestión de costos

PLAN DE GESTION DE COSTOS			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	17-3-2023

TIPOS DE ESTIMACIÓN DEL PROYECTO		
TIPO DE ESTIMACIÓN	**MODO DE FORMULACIÓN**	**NIVEL DE PRECISIÓN**
TRES COTIZACIONES	ENVÍO DE PROPUESTAS A 3 LÍDERES DEL SERVICIO DE TELEVENTAS PARA COMPARAR COSTOS DESGLOSADOS ASOCIADOS AL SERVICIO REQUERIDO	95%
ASCENDENTE	ESTIMA EN BASE DE REDUCIR LOS COMPONENTES DE TRABAJO A SU MÍNIMA UNIDAD DE ACTIVIDAD	95%

UNIDADES DE MEDIDA	
TIPO DE RECURSO	**UNIDAD DE MEDIDA**
Proveedor de Servicio de Televenta	Costo por televendedor por mes

Recurso Personal MALTA	Salario por mes

UMBRALES DE CONTROL		
ALCANCE: PROYECTO/FASE/ENTREGABLE	**VARIACIÓN PERMITIDA**	**ACCIÓN A TOMAR SI VARIACIÓN EXCEDE LO PERMITIDO**
Proyecto	10% del costo presupuestado 1% <= Costo presupuestado <= 5% 6% < costo presupuestado <= 9% Costo presupuestado > 10%	Revisar términos y costos Renegociar términos Buscar otras alternativas
METODOS DE MEDICION DEL VALOR GANADO		
TIPO DE PRONÓSTICO	**MÉTODO DE MEDICIÓN**	**MODO: QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE**
Proyecto completo	Valor Ganado; Curva S	El director de proyecto y el equipo de proyecto mediante el uso de herramientas y técnicas de la gestión de costos medirán los reportes de desempeño del proyecto, tales como valor planificado, valor ganado y costo real que serán expuesto en reuniones quincenales de reporte de avance
Proyecto completo	CV=EV-AC	El director de proyecto junto con el equipo de proyecto controlan semanalmente el cronograma y los costos reales del proyecto, determinando lo real vs lo proyectado, valor ganado y el costo real
Proyecto completo	SV=EV-PV	El director de proyecto junto con el equipo de proyecto controlan semanalmente el cronograma y los costos reales del proyecto determinando la diferencia entre el Valor ganado y el costo planificado
Proyecto completo	CPI=EV/AC	El director de proyecto junto con el equipo de proyecto controlan semanalmente el cronograma y los costos reales del proyecto determinando la medida de eficiencia de los costos entre el valor ganado y el costo real

Proyecto completo	SPI=EV/EP	El director de proyecto junto con el equipo de proyecto controlan semanalmente el cronograma y los costos reales del proyecto determinando la medida de eficiencia de los costos entre el valor ganado y el costo planificado
FÓRMULAS DE PRONÓSTICO DEL VALOR GANADO		
TIPO DE PRONOSTICO	**FORMULA**	**MODO: QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE**
EAC	(BAC/CPI)	Informe semanal de desempeño elaborado por el director de proyecto, presentado a reunión de reporte de avances. En condiciones típicas se asume que lo que ha experimentado el proyecto hasta la fecha puede continuar.
EAC	AC+ETC	Informe semanal de desempeño elaborado por el director de proyecto, presentado reunión de reporte de avances Se calculan los costos reales a fecha más un estimado revisado para el trabajo restante. Se da en la condición de que el estimado original presenta defectos fundamentales.
ETC	(EAC-AC)	Informe semanal elaborado por el director de proyecto para determinar lo que falta incurrir en costo del proyecto a una fecha determinada, comparado con el EAC.
EAC	AC+(BAC-EV)	Informe semanal de desempeño elaborado por el director de proyecto, presentado en reuniones de reporte de avances. Solo se presenta en el periodo. Se formulan considerando que los trabajos serán calculados con los costos reales a la fecha, más el presupuesto restante, es decir cuando las variaciones actuales se consideran atípicas en

		relación con el futuro, en este contexto es el AC más el valor restante del trabajo a realizar.

NIVELES DE ESTIMACIÓN Y DE CONTROL

TIPO DE ESTIMACIÓN DE COSTOS	NIVEL DE ESTIMACIÓN DE COSTOS	NIVEL DE CONTROL DE COSTOS
Ascendente (Presupuesto)	Por actividad	El control se realizará por todo el proyecto en general mediante el método del valor ganado
3 Cotizaciones	Por actividad	El control se realizará por todo el proyecto en general mediante el método del valor ganado
Reserva de contingencia (Presupuesto)	Por actividad	El control se realizará por todo el proyecto en general mediante el método del valor ganado
Reserva de gestión (Definitiva)	Por actividad	El control se realizará por todo el proyecto en general mediante el método del valor ganado

PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS QUE SE REALIZARÁN DURANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

PROCESO DE GESTIÓN DE COSTOS	DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ
Planificar los costos	El director de proyecto define las políticas para la estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto mediante el uso de herramientas.
Estimar los costos	Se estima los costos del proyecto con base en el tipo de estimación. Esto se realiza en la planificación del proyecto y es responsabilidad del director del proyecto, y aprobado por el patrocinador.
Determinar el presupuesto	Se elabora el presupuesto del proyecto y las reservas de contingencia y gestión del proyecto. Este documento es elaborado por el director del proyecto y, revisado y aprobado por el patrocinador.
Controlar los costos	El asistente de proyecto evaluará el impacto de cualquier posible cambio del costo, informando al director del proyecto los efectos en el proyecto, en especial las consecuencias en los objetivos finales del proyecto (alcance, tiempo y costo) El análisis de impacto deberá ser presentado al patrocinador y se evaluará distintos escenarios posibles, cada uno de los cuales corresponderá alternativas de intercambio de triple restricción. Toda variación final dentro del +/- 10% del presupuesto será considerada como normal Toda variación final fuera del +/- 10% del presupuesto será considerada como causa grave y se deberán de levantar acciones

	preventivas y correctivas. El director del proyecto presentará un informe, y de según el caso se generará una lección aprendida.
FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS QUE SE REALIZARÁN DURANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS	
FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS	**DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ**
Plan de Gestión de Costos	Documento elaborado por el director del proyecto que detalla la manera de planificar la gestión de los costos, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos, elaborado en formato digital usando la herramienta Microsoft Word.
Línea Base del Costo	Línea base del presupuesto, aprobada por el patrocinador por fases del proyecto, excluyendo reserva de gestión e incluyendo la reserva de contingencia. Esta línea base del costo es elaborada por el director del proyecto, elaborado en formato digital usando la herramienta Microsoft Excel.
Costo del Proyecto	Documento elaborado por el director de proyecto, el cual detalla todos los costos a nivel de actividades por cada entregable, según su tipo de recurso. Elaborado usando las herramientas Microsoft Project y Microsoft Excel.
Presupuesto por actividades	Informe sobre los costos del proyecto, divididos por actividades, elaborado por el director del proyecto, usando las herramientas Microsoft Project y Microsoft Excel.
Presupuesto en el tiempo	El formato Presupuesto en el Tiempo (Curva S) muestra la gráfica del valor ganado del proyecto en un periodo de tiempo que permitirá ir midiendo y controlando el presupuesto durante el periodo de tiempo que dure el proyecto, realizada por el director de proyectos, usando la herramienta Microsoft Project
SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS QUE SE UTILIZARÁ PARA SUMINISTRAR DATOS AL SISTEMA DE CONTROL DE VALOR GANADO.	
DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ	
El equipo de proyecto presentará informes semanales de avances de entregables según cada asignación, El director de proyecto es responsable de actualizar el estado del proyecto en el cronograma y después reportar al Patrocinador el estado del presupuesto del proyecto. El Control de Costos establecido monitoreará el comportamiento de los costos del proyecto en función del análisis de las variaciones que puedan darse con respecto a la línea base, es decir la variación de lo planeado contra lo real. Cada responsable del equipo de proyecto debe de entregar un reporte semanal informando los entregables realizados y el porcentaje de avance en el proyecto, según sea el caso. El director del proyecto se encarga de recopilar la información del equipo de proyecto, y actualizar el cronograma, y procede a dar seguimiento de las actividades del proyecto usando la herramienta Microsoft Project. De esta manera se actualiza el estado del proyecto, y se emite el informe quincenal del rendimiento del proyecto. La duración del proyecto puede tener una variación de +/- 10 % planificado y aprobado. Si como resultado de la planificación del proyecto estos márgenes son superados, el director de proyecto debe de emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el patrocinador, Si la duración establecida en la línea base del cronograma es excedida tomando en consideración la variación aceptada, el director de proyectos notificara al patrocinador la desviación en el tiempo con el fin de tomar acciones correctivas o preventivas, según sea el caso.	

SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS QUE SE UTILIZARÁ PARA SUMINISTRAR DATOS AL SISTEMA DE CONTROL DE VALOR GANADO.
DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ
Cada responsable del equipo de proyecto debe de entregar un reporte semanal informando los entregables realizados y el porcentaje de avance en el proyecto, según sea el caso. El director del proyecto se encarga de recopilar la información del equipo de proyecto, y actualizar el cronograma, y procede a dar seguimiento de las actividades del proyecto usando la herramienta Microsoft Project. De esta manera se actualiza el estado del proyecto, y se emite el informe semanal del rendimiento del proyecto. El costo del proyecto puede tener una variación de +/- 10 % del total planificado y aprobado. Si como resultado del seguimiento del proyecto estos márgenes son superados se necesitará emitir una solicitud de cambio (ver tabla 1), la cual deberá ser revisada y aprobada por el patrocinador.
SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS COSTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS QUE SE UTILIZARÁ PARA SUMINISTRAR DATOS AL SISTEMA DE CONTROL DE VALOR GANADO.
DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ
El Patrocinador es el responsable de evaluar, aprobar o rechazar las propuestas de cambios en un plazo de 48 horas. En el caso de que exista una situación o evento extraordinario se aprobarán aquellos cambios de emergencia que potencialmente puedan impedir la normal ejecución del proyecto, y que por su urgencia no pueden esperar la aprobación del patrocinador, siempre y cuando no excedan el 10% del presupuesto aprobado del proyecto. Estos cambios deberán ser expuestos en la siguiente reunión del equipo del proyecto y registrados en el plan de gestión de cambios y notificados como cambios emergentes. Este cambio de emergencia por evento extraordinario es aprobado por el director del proyecto. Todos los cambios de costos deberán ser evaluados, teniendo en cuenta los objetivos del proyecto y los intercambios de la triple restricción. Si el cambio es menor, es decir, no se realizan cambios sobre la línea base del proyecto en costo, tiempo y calidad, el director de proyecto aprobará el cambio y realizará la modificación pertinente en los documentos del proyecto. En los casos que el cambio sea mayor y se necesite realizar cambios sobre la línea base del proyecto en costo, tiempo y calidad, se solicitará aprobación o rechazo del patrocinador, bajo previo análisis de impacto elaborado por el equipo de proyecto y se procederá a realizar los cambios sobre el plan para la dirección del proyecto. Estos cambios serán expuestos en la siguiente reunión del equipo del proyecto. Los documentos que serán afectados o utilizados en el Control de Cambios de Costos son: • Solicitud de Cambios (ver tabla 20). • Registro de cambios (ver tabla 21) • Acta de reunión (ver tabla 17) • Acta de aprobación de cambios (ver tabla 19) • Plan del Proyecto (re-planificación de todos los planes, afectado por los cambios aceptados por el patrocinador y cambios de emergencia implementados por el director de proyecto, según sea el caso) • Solicitud de cambio sobre el costo del proyecto que no exceda el +/- 10% del presupuesto del proyecto puede ser aprobada por el patrocinador

Elaborado por los autores

4.4.4.1 Estimar los costos

La estimación de los costos se las realiza de acuerdo con el tipo de estimación correspondiente asociados al proyecto: estimación 3 cotizaciones y estimación ascendente, según lo establecido en el plan de gestión de costos.

Estimación 3 cotizaciones

Para realizar la estimación 3 cotizaciones, se enviará una carta de invitación detallada en la tabla 31 a 3 proveedores de servicios de televentas para tener una entrevista formal en la cual se les entregara un RFP (request for proposal), en la cual los proveedores listaran su propuesta para el proyecto "Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA". Después de recibir todas las RFPs, el director de proyecto, junto con el gerente de compras y el patrocinador tomaran la decisión de acuerdo con los lineamientos establecidos en el plan de gestión de adquisiciones. En la tabla 32 se muestra la plantilla que se usara para recibir la solicitud de la propuesta.

Tabla 31. Carta de invitación a proveedores

Guayaquil, xxx de xxx de 2023

CARTA DE INVITACION A LICITACION N.º LMLT-01-ARCH-2023

Por medio de la presente invitamos a participar de la licitación para la obtención de un servicio de televentas para la empresa MALTA.

Adjunto a este documento enviar los siguientes requisitos:

- Experiencia en el mercado
- Portafolio de clientes
- Propuesta económica

- Forma de pago
- Tiempo de implementación
- Longitud deseada en el contrato

La recepción de documentos se realizará hasta 2 días después de haber enviado esta invitación. La confirmación de su participación en la cotización, así como preguntas le agradecemos efectuarlas por escrito a Kimberly Jara, al siguiente correo: kjara@malta.com.ec

Saludos cordiales

Ing. Kimberly Jara

Gerente de Compras MALTA

Elaborado por los autores

Tabla 32. Plantilla de solicitud de propuesta

SOLICITUD DE PROPUESTA			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	17-3-2023
ITEM	**DESCRIPCION**		
[Nombre de la propuesta]	*[En que consiste la propuesta]*		

Elaborado por los autores

Estimación Ascendente

Para realizar la estimación ascendente, se procede a tomar el desglose de las actividades de la EDT realizado en el apartado de gestión del cronograma con

el propósito de determinar costos totales por cada actividad. La tabla 33 muestra la plantilla a utilizar para la estimación ascendente

Tabla 33. Plantilla de la estimación ascendente

ESTIMACION ASCENDENTE						
Proyecto:			Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**	
					Versión:	PMP001
Director del Proyecto:			Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**	17-3-2023
EDT ID	Nombre de tarea o recurso	Cantidad	Costo unitario	Costo	Tipo de recurso	Base de estimación
	[Detalle de las actividades y/o recursos del proyecto]	*[En unidades de tiempo]*	*[En horas o unidades de costo del recurso]*	*[Multiplicación de la cantidad por el costo unitario]*	*[Persona, material o equipo]*	*[Referencia en la que se estima el costo]*

Elaborado por los autores

4.4.2 Línea base de costos

El director de proyecto obtiene la línea base de costos mediante la suma de los costos de todas las actividades que forman parte del cronograma detallado en la tabla 33. El presupuesto del proyecto es presentado en la tabla 34. La figura 11 muestra la línea base de costos.

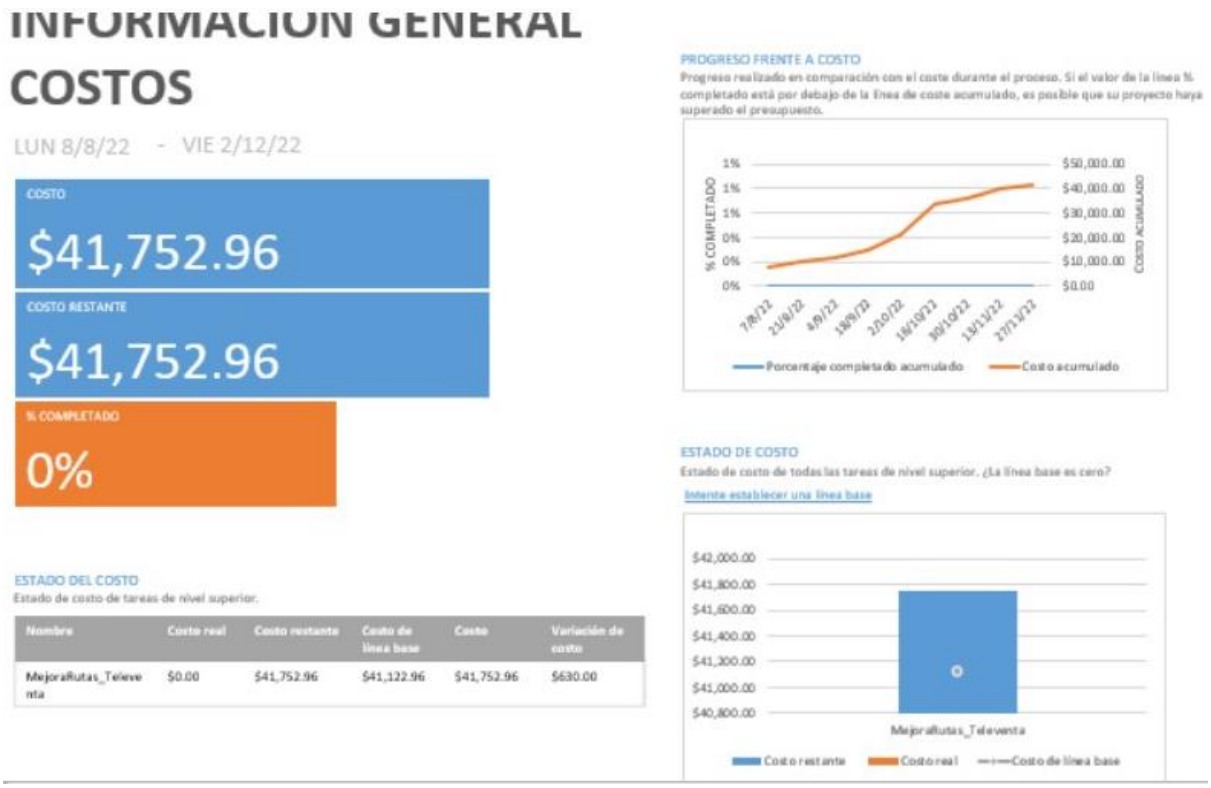


Figura 11. Línea Base de Costos
Fuente: Elaborado por los autores

En la figura 12 se encuentran los costos de las actividades detallados por mes, donde se evidencia que octubre es el mes con el costo más elevado porque se adquieren las licencias del sistema de toma de pedidos para el proveedor.



Figura 12. Costos por mes
Fuente: Elaborado por los autores

La figura 13 describe el recurso que más costo genera en este proyecto, el cual es el Director de Proyecto porque es el recurso que participa en la mayoría de las actividades del proyecto.

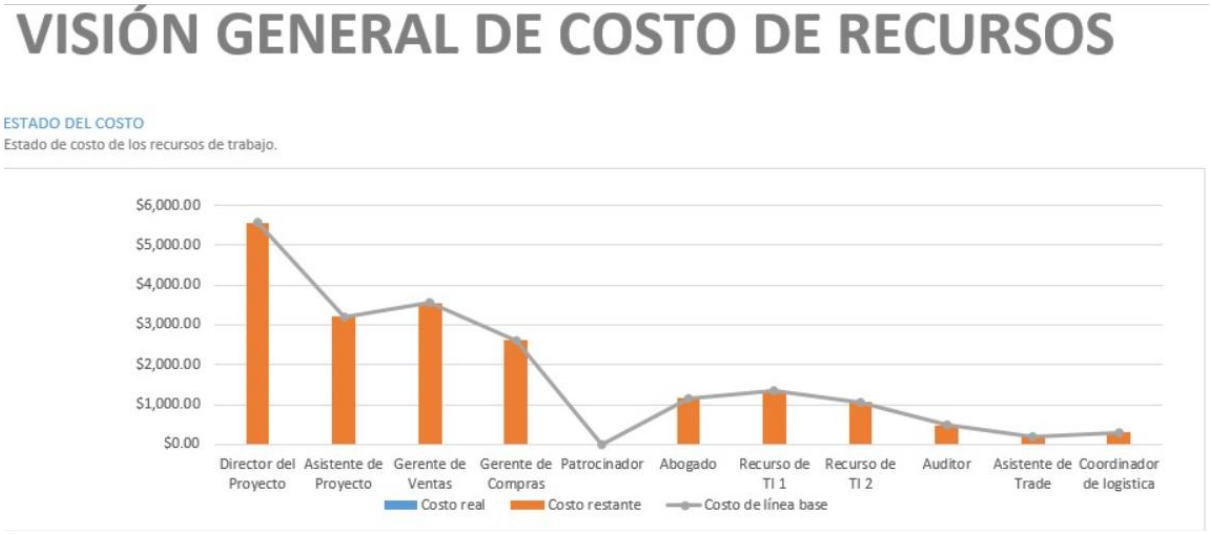


Figura 13. Costos por recursos

Fuente: Elaborado por los autores

La figura 14 es importante porque detalla los costos por entregables para identificar en cual se destina más recursos económicos, en este caso es implementación porque comprende la puesta en vivo del servicio de televenta.

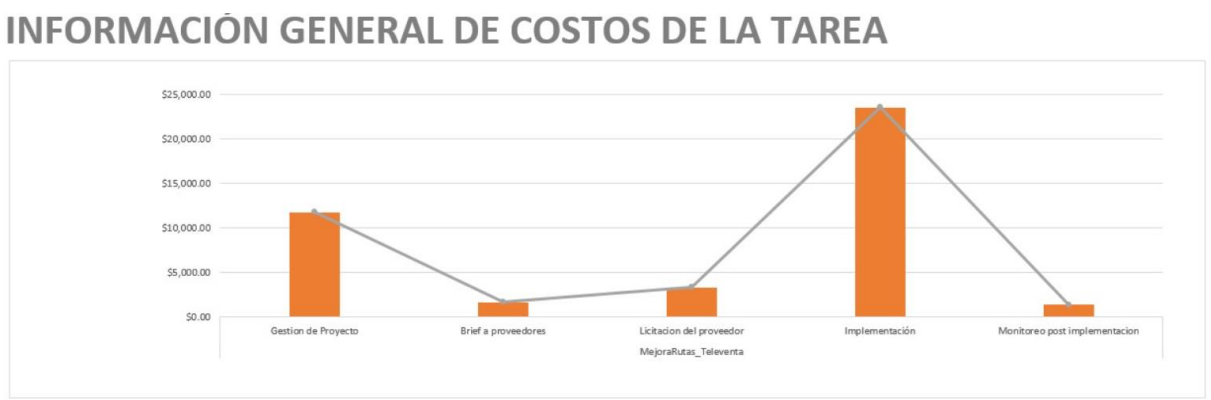


Figura 14. Costos por tarea
Fuente: Elaborado por los autores

La figura 15 muestra la curva S del proyecto que permite conocer el costo total de las actividades pero también el presupuesto final del proyecto que contiene tanto las reservas de contingencia como de gestión.

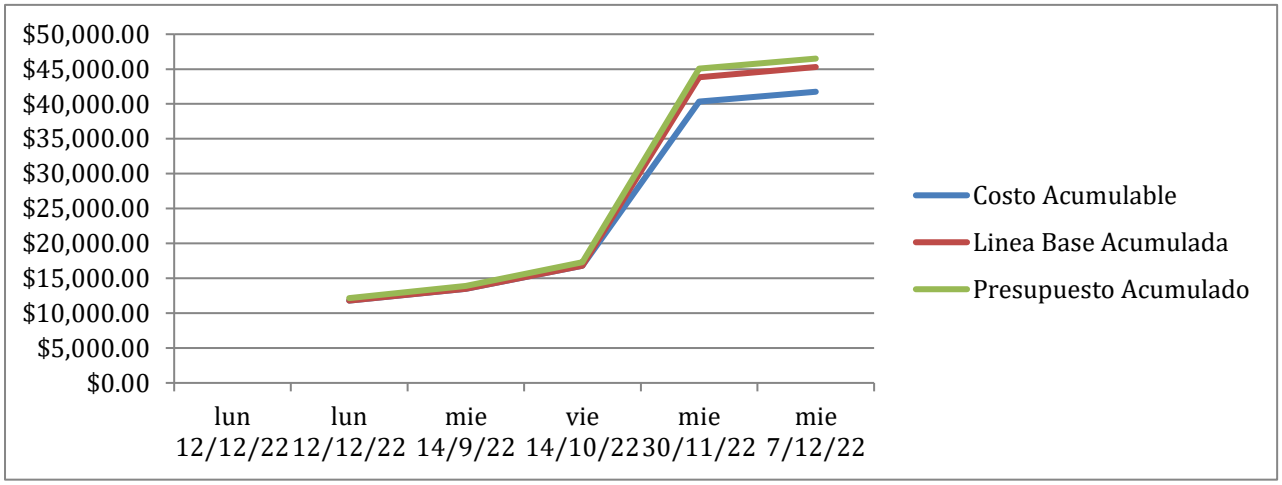


Figura 15. Curva S
Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 34. Presupuesto del proyecto por fase y por entregable

PRESUPUESTO DEL PROYECTO POR FASE Y POR ENTREGABLE			
PROYECTO	**FASE**	**ENTREGABLE**	**MONTO**
Implementación del Modelo de Televenta en la empresa MALTA	**Gestión del Proyecto**	**Acta de Constitución del Proyecto**	**$510**
		Plan para la dirección del proyecto	**$8.640**
		Monitoreo y Control	**$1.254,80**
		Cierre	**$1.400**
	Total Fase		**$11.804,8**
	Brief a proveedores	**Elaboración de requisitos**	**$1.682.56**
	Total Fase		**$1.682.56**
	Licitacion del proveedor	**Presentación de Alternativas**	**$506,40**
		Evaluación de Alternativas	**$480**
		Selección del proveedor	**$560**
		Firma de acuerdos de confidencialidad, política de proveedores y contrato	**$1.785**
	Total Fase		**$3.331.4**
	Implementación	**Analisis de situación actual de ruta de prevendedores**	**$565**
		Selección de clientes para enviar a televentas	**$410**
		Carga de clientes al sistema	**$3.394.20**
		Instalación y pruebas técnicas del sistema de toma de pedidos	**$ 6.730**
		Capacitaciones funcionales	**$8.895**
		Pruebas integrales de la operación	**$1.210**
		Puesta en vivo	**$2.340**
	Total Fase		**$23.534,20**
	Monitoreo Post - Implementacion	**Seguimiento, monitoreo y resolución de problemas**	**$1.400**
	Total Fase		**$1.400**
	TOTAL DE FASES		**$41.752.96**
	RESERVA DE CONTIGENCIA		**$3.500**
	RESERVA DE GESTIÓN		**$1.252,59**
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO		**$46.505,55**

Elaborado por los autores.

4.4.3 Requisitos de financiamiento del proyecto

El financiamiento del proyecto será realizado con fondos propios de MALTA. En la tabla 35 se muestra el flujo de caja mensual del proyecto, de acuerdo al grafico 12.

Tabla 35. Flujo de caja mensual del proyecto

FLUJO DE CAJA MENSUAL DEL PROYECTO		
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**
		Versión: PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha** 11-19-2022
MES AGOSTO 2022		$ 9.723,60
MES SEPTIEMBRE 2022		$ 4.786,66
MES OCTUBRE 2022		$ 19.321,20
MES NOVIEMBRE 2022		$ 7.097,50
MES DICIEMBRE 2022		$ 824,00
TOTAL		$ 41.752,96

Elaborado por los autores.

4.5 Subcapítulo D5. Gestión de la calidad

Según Gómez-Jara (2012), la gestion de la calidad es vital en todo proyecto y debe de ser aplicada durante todo el ciclo de vida del mismo; sin esta gestion existirian factores de riesgo en los proyectos y servicios como inconformidad de los clientes al recibir un resultado unico que no esta acorde a sus criterios definidos. Según la guia PMBOK 6ta edicion los procesos de la gestion de calidad son: planificar la gestion de calidad, realziar el aseguramiento de la calidad y controlar la calidad.

4.5.1 Plan de gestion de calidad

De acuerdo a Rose (2005) no es suerte o coincidencia lo que se necesita para lograr obtener calidad en la implementacion de un proyecto, simplemente es cuestion de tener una buena gestion. Ademas, Rose (2005) establece que un director de proyecto jamas deberia de intercambiar la calidad con parametros de la triple restriccion en un proyecto, solo por cumplir con objetivos.

4.5.1.1 Política de calidad del proyecto

Se establece como política de calidad cumplir con los requisitos establecidos en el acta de constitución de proyecto, de igual forma revisar acciones de prevención para garantizar la búsqueda y selección correcta de los clientes y del proveedor de televenta.

La alta dirección del proyecto trabajará en los siguientes puntos:

- Cumplir con los requisitos de los interesados del proyecto.
- Mantener excelencia en el desempeño del proyecto
- Minimizar los riesgos que se presenten en el proyecto a través de la prevención de estos.
- Monitorear y controlar los entregables de proyecto garantizando el cumplimiento del alcance, cronograma y costos.
- Tener un correcto y eficiente flujo de comunicación con todos los interesados del proyecto

4.5.1.2 Matriz de actividades de calidad

La matriz de actividades de calidad del proyecto muestra todo el listado de actividades de monitoreo y control de la calidad que se realizará por cada

entregable del proyecto junto con los estándares de calidad requerido, según sea el caso. La tabla 36 muestra la matriz de actividades de calidad

Tabla 36. Matriz de Actividades de Calidad

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD		
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**
		Versión: PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha** 11-19-2022

Entregables	**Estándar de Calidad**	**Actividades de Prevención**	**Actividades de Control**
Acta de constitución del proyecto	Guía PMBOK para la dirección de proyectos	Revisar proyectos previos similares Comprender las características y objetivos del proyecto	Aprobar por el patrocinador después de revisar los objetivos y requisitos del proyecto.
Registro de interesados	Guía PMBOK para la dirección de proyectos	Revisar proyectos previos similares Realizar una correcta matriz de poder/ interés	Aprobar por el patrocinador después de revisar la matriz de interesados.
Documentation de Requisitos	Guía PMBOK para la dirección de proyectos	Revisar proyectos previos similares Reunión para revisar requisitos con los interesados	Aprobar por el patrocinador Validar requisitos con los interesados
Plan para la dirección del proyecto	Guía PMBOK para la dirección de proyectos	Revisar proyectos previos similares Juicios de expertos	Aprobar por el patrocinador después de la reunión de revisión final.
Plan de capacitación y evaluación	Activos de la Organización: Repositorio de Capacitaciones del negocio.	Revisar proyectos previos similares Reunión de revisión del alcance que tendrá el plan	Revisar por el gerente de ventas, trade para verificar que se encuentran todos los temas importantes del negocio. Aprobar por el director de Proyecto para su ejecución final

Entregables	Estándar de Calidad	Actividades de Prevención	Actividades de Control
			luego del ok de ventas y trade.
Evaluación alternativas	Norma ISO 9001: 2008- Sistema de Gestión de calidad Norma COPC	Realizar Benchmarking con otras compañias de consumo masivo Reunión de presentación de las propuestas de cada proveedor Tener como filtro el cumplimiento de los estándares	Aprobar por el director de proyecto después de la revisión de las propuestas y la reunión con los participantes del proceso. Validar por legal las condiciones legales que brinda cada participante.
Selección del proveedor	Evaluación de alternativas		Aprobar por el director del proyecto después de revisar la matriz de pros y contra de todos los proveedores Validar por el gerente de ventas la decisión final en base a los requisitos del interesado.
Firmas de acuerdo de confidencialidad y contrato	Código de Proveedor de Malta Código de Conducta Leyes del contrato en Ecuador	Enviar una copia vía email y física de los acuerdos de confidencialidad, códigos y contrato. Revisar con legal y compras las estipulaciones del contrato.	Validar la firma de los acuerdos respectivos y actas de responsabilidad después de la aceptación del proveedor.
Revisión Ruta Prevendedores	Activos de la Organización: Procedimientos de clientes	Alinear parámetros a considerar para los clientes que cambian de MDS. Contar con la información de las rutas de los vendedores con información de ventas históricas, numero de activos comerciales	Aprobación final del Gerente de Ventas después de validar el histórico y detalle de todos los clientes a enviar a este modelo.

Entregables	Estándar de Calidad	Actividades de Prevención	Actividades de Control
Selección de clientes enviar al proveedor	Revisión Ruta Prevendedores	Revisar la información histórica de las rutas de los vendedores	Aprobación final del director de proyecto después del ok del Gerente de Ventas.
Envío de lista de clientes al proveedor	Revisión Ruta Prevendedores	Enviar vía email el rutero de clientes en el formato indicado por el proveedor para que pueda ser cargado al sistema dentro de los tiempos planeados	Aprobación final del director de proyecto de los formatos finales enviados al proveedor.
Instalación de sistema de toma de pedido		Enviar un manual con requisitos de instalación para que el proveedor tenga las condiciones técnicas listas el día de la instalación.	Validación final por el director de proyecto después de las pruebas de funcionamiento.
Capacitación de televendedores	Plan de capacitación y evaluación	Transferir la responsabilidad de la capacitación de los operadores a un supervisor enviado por el proveedor como back up en caso de rotación de personal.	Revisar el cumplimiento del plan de capacitación por el director de proyecto después de revisar el acta de capacitación.
Evaluación de la capacitación	Plan para la dirección del proyecto Plan de capacitación y evaluación	Programar un día de evaluación para el personal de televenta	Revisar el cumplimiento del plan de capacitación por el director de proyecto después de validar los resultados obtenidos por el equipo a capacitar.

Elaborado por los autores

4.5.1.3 Roles y responsabilidades de la calidad

Patrocinador

- Revisar y aprobar los entregables del proyecto de acuerdo con la calidad esperada
- Aprobar las solicitudes de cambio
- Brindar los recursos económicos que el proyecto requiere para su desarrollo

Director del proyecto

- Elaborar el plan de gestión de calidad del proyecto
- Formar el equipo de calidad del proyecto y definir sus roles
- Comunica los cambios aprobados
- Gestiona y aprueba las acciones de prevención
- Revisa y aprueba las listas de verificación realizado por el equipo del proyecto.
- Revisa y aprueba el reporte de no conformidades emitido por el asistente de proyecto.
- Revisa y aprueba el informe de control de calidad realizado por el asistente del proyecto.
- Consolida y envía un reporte semanal de desempeño al patrocinador

Equipo de proyecto

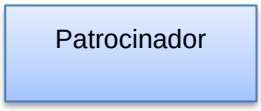
- Alinear las actividades del proyecto con los parámetros de calidad
- Crear listas de verificación de acuerdo parámetros de calidad que deben cumplir los entregables

Asistente del proyecto

- Realizar las tareas asignadas por el director de proyecto

4.5.1.4 Estructura organizacional para la calidad del proyecto

La figura 5 presenta la estructura organizacional de la gestión de calidad del proyecto



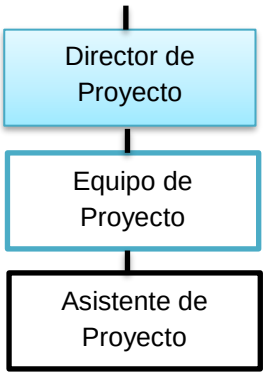


Figura 16. Organigrama de calidad de proyecto

Fuente: Elaborado por los autores

4.5.1.5 Herramientas de la calidad que se utilizarán en el proyecto

Las herramientas para utilizar en este proyecto son:

- **Juicios de expertos:** Comprende la experiencia del director del proyecto y su equipo en las decisiones basadas en monitoreo, control, procesos, mejoras de la calidad.
- **Recopilación de datos:** Esta herramienta permitirá involucrar a todo el foro para levantar ideas, soluciones para el desarrollo del plan de gestión de la calidad.
- **Inspección:** Esta herramienta permite revisar y validar los criterios de aceptación de entregables como los clientes que se enviarán a este modelo de servicio con el proceso de asegurar la calidad a nivel de entregables. Para este proyecto se realiza mediante las inspecciones planificadas para cada entregable.
- **Reuniones:** El equipo de proyecto realizará reuniones internas y externas para desarrollar el plan de gestión de la calidad. Las reuniones semanales contempladas en el cronograma serán claves para las diferentes auditorías de los entregables del proyecto.
- **Diagrama de Causa-Efecto:** Las no conformidades que se presenten en el proyecto se trabajarán en este diagrama de ISHIKAWA que permitirá establecer todas las posibles causas y de esta forma encontrar la solución a cada una.

- **Los 5 por qué?:** Otra herramienta a utilizar será Los 5 Por qué? que permitirá de forma efectiva un análisis profundo de causa raíz, la técnica requiere que se pregunte "por qué" al menos cinco veces, o se trabaje mediante 5 niveles de detalles, de esta forma se protegerá a los procesos de errores y fallas recurrentes.
- **Auditoría:** Se realizará auditorias de los procesos del proyecto para detectar las no conformidades y las acciones correctivas mediante una auditoría interna. Estas se realizarán en las fechas estipuladas dentro del cronograma del proyecto. Las auditorias se realizarán con el propósito de asegurar la calidad a nivel de los procesos.
- **Representación de datos:** Se usarán los diagramas de flujos para esquematizar los procesos de los entregables y encontrar puntos de mejora para acciones preventivas en la gestión y control de la calidad.

4.5.1.6 Gestionar la Calidad

Para gestionar la calidad, el plan de gestión de calidad será transformado en actividades ejecutables de calidad se incorporan las políticas de calidad de la empresa con el propósito de disminuir con el incumplimiento de los objetivos de calidad, además de identificar los procesos que no agreguen valor y las causas que resulten en la obtención de calidad deficiente en los que pueda incurrir el proyecto.

Auditoria

Se realizará auditorias de los procesos del proyecto para detectar las no conformidades y las acciones correctivas, además para asegurar la calidad a nivel de procesos. Estas se las realiza en fechas estipuladas en el cronograma. Un auditor externo es el encargado de realizar las auditorias. El director de proyecto determinara las acciones pertinentes para desarrollar las auditorias, las cuales son detalladas a continuación:

- Determinar las fechas para la auditoria e incluirlas en el cronograma

- La auditoría por realizar será de conformidad
- Comunicación de la auditoría al personal del proyecto previo a la auditoria.
- El auditor debe de obtener la información por parte del equipo del proyecto acerca de los procesos implantados y los usados para la obtención y generación de los entregables.
- El auditor revisara la información obtenida con el fin de detectar las no conformidades del proyecto. De igual manera el auditor puede detectar oportunidades de mejora.
- Antes de iniciar el proceso de auditoría, el auditor debe de informar al director de proyecto sobre el inicio de auditoría, de acuerdo con las fechas establecidas.
- Una vez culminado el proceso de auditoría, el auditor entregara un informe de calidad, en el cual se describan los hallazgos, observaciones y no conformidades para que el director de Proyecto gestione las acciones correctivas pertinentes y las mejoras de calidad.

Causa y efecto

Las no conformidades que se presenten en el proyecto se trabajarán en este diagrama de ISHIKAWA que permitirá establecer todas las posibles causas y de esta forma encontrar la solución a cada una.

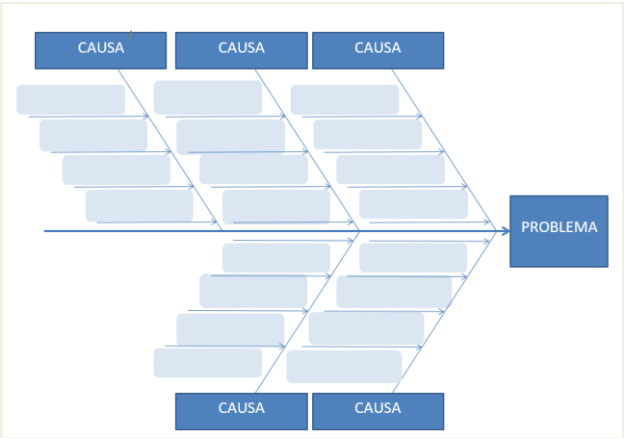


Figura 17. Diagrama Causa y efecto

Fuente: Elaborado por los autores

5 por qué?

Otra herramienta a utilizar será Los 5 Por qué? que permitirá de forma efectiva un análisis profundo de causa raíz, la técnica requiere que se pregunte "por qué" al menos cinco veces, o se trabaje mediante 5 niveles de detalles, de esta forma se protegerá a los procesos de errores y fallas recurrentes.

Acciones Correctivas

Las acciones correctivas son comenzadas, controladas y documentadas mediante el uso del formulario de no conformidades y acciones preventivas y correctivas. Este formulario puede ser utilizado por cualquier miembro del equipo y debe de ser entregado al director de proyecto, el cual este encargado de realizar las solicitudes de acciones preventivas, correctivas o de mejora continua, además de especificar los responsables de la actividad a corregir o mejorar. Si el director de proyecto no aprueba una solicitud de prevención o corrección, él es el encargado de registrar los motivos por los cuales no se aprobó dicha solicitud

Controlar la calidad.

Para controlar la calidad se observarán los resultados del cumplimiento de las actividades de la gestión de calidad para ponderar el desempeño y comprobar que los criterios de aceptación especificados por los interesados y los entregables sean cumplidos con el objetivo de que estos sean aceptados. Por esta razón, las salidas del proceso tienen que cumplir con los estándares, requisitos, políticas y regulaciones aplicables al proyecto. Este proceso se lo realiza durante la duración del proyecto.

Las actividades enfocadas al control de la calidad a nivel de entregable son coordinadas por el equipo de proyecto asignado por el director de Proyecto, según sea el caso, donde se utiliza las listas de verificación con el propósito de verificar la calidad de los entregables en base a los criterios de aceptación. Además se realizarán inspecciones por medio de auditorías con el propósito de determinar si el cumplimiento de las actividades del proyecto es satisfactorio.

Actividades para tratar no conformidades, acciones correctivas y mejora continua

Las auditorías serán realizadas por un auditor externo, y el, será la persona responsable de evaluar los procesos, independientemente de la etapa en la que se encuentre el proyecto, con el propósito de presentar reportes y observaciones de no conformidades, informes de calidad del proceso y solicitudes de cambios para implementar acciones correctivas y preventivas al proyecto, además de identificar oportunidades de mejora continua, según sea el caso. La figura 18 muestra el flujograma del procedimiento para aplicar acciones preventivas. Para el registro de observaciones y no conformidades se deberá usar el formato presentado en la tabla 37.

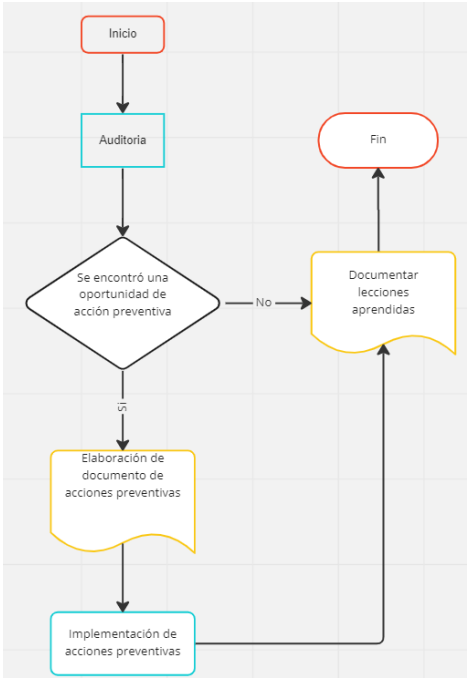


Figura 18. Procedimiento para generar acciones preventivas

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 37. Plantilla de registro de no conformidades

REGISTRO DE NO CONFORMIDADES			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha Auditoria**	11-19-2022
Auditor			
Entregable			
Descripción del Entregable			

Conformidades	
No Conformidades	
Observaciones	

Conclusiones:	

_____

Firma de Auditor

Elaborado por los autores

Para determinar las acciones correctivas y/o preventivas, el equipo del proyecto procede a revisar las no conformidades y observaciones obtenidas en la auditoria. Las no conformidades serán identificadas dentro de los siguientes parámetros:

- Observaciones de los interesados
- Inconformidades en los procesos
- Informes de auditoría
- Resultado de análisis de datos
- Evaluación y análisis del riesgo
- Reuniones del equipo del proyecto

Una vez que se identifiquen las no conformidades se utilizarán las herramientas de los 5 por qué?, además de la espina de pescado de Ishikawa con el propósito de puntualizar las acciones correctivas o preventivas a ser aplicado e identificar las respectivas causas y sus efectos según el caso. El registro de las acciones preventivas o correctivas serán registradas usando el siguiente formato presentado en la tabla 38.

Tabla 38. Registro de acciones preventivas o correctivas.

REGISTRO DE ACCIONES PREVENTIVAS O CORRECTIVAS			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	11-19-2022

NO CONFORMDAD	*[Descripción de la no conformidad encontrada en la auditoria]*
ANALISIS	*[Señala que herramienta (diagrama de la espina de shikawa, 5 por qué?) se usara y el proceso realizado con la herramienta para encontrar la causa de la no conformidad]*
CAUSA	*[Descripción de la causa de la no conformidad encontrada en el proyecto]*

ACCIONES PREVENTIVAS O CORRECTIVAS PARA APLICAR			
ACCION	**DESCRIPCION**	**VIABLE**	
		SI	**NO**

Conclusiones:

Responsable:

Elaborada por los autores.

Informes de calidad

De acuerdo con la guía PMBOK 6ta edición, acápite 8.2.3.1, un informe de calidad puede ser representado por gráficos, numéricos o cualitativos. Esta información puede ser empleada por otros procesos para ejecutar acciones correctivas con el propósito de cumplir las expectativas de calidad en el proyecto. Para generar los informes de calidad se utilizará el siguiente formato presentado en la tabla 39.

Tabla 39. Informes de calidad

INFORMES DE CALIDAD			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	11-19-2022

Parámetros	**Descripción**
Entregables Auditados	
Incidentes de calidad de gestión identificados	
Recomendaciones de mejora en los procesos	
Acciones Correctivas	
Conclusiones del proceso de gestión de calidad	

Tomado de la Guía PMBOK 6TA edición.

Mejora Continua

Para generar mejora continua se empelará un diagrama de flujo como lo indica la figura19.

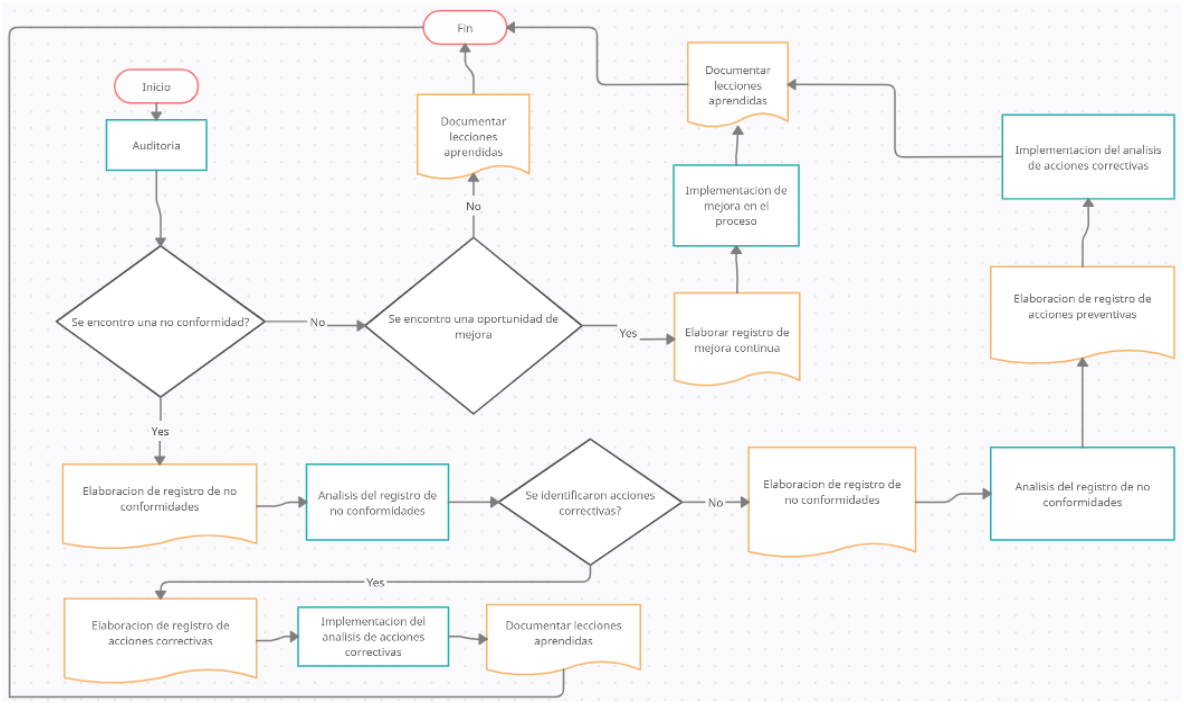


Figura 19. Procedimiento para generar mejora continua.

Fuente: Elaborado por los autores.

Para llevar el registro de las mejoras continuas se utilizará el siguiente formato presentado en la tabla 40.

Tabla 40. Registro de mejora continua

REGISTRO DE MEJORA CONTINUA			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	11-19-2022

MEJORA CONTINUA	
Revisión	
Responsable	
Código EDT	Entregables
	Límite del Proceso

	Configuración del Proceso
	Actividades de Mejora Continua

Elaborado por autores.

Cualquier cambio de este proceso debe de ser llevado al comité de control de cambios. Uno de los componentes que pueden requerir cambios es la línea base del alcance, además de la actualización de los siguientes documentos: registro de lecciones aprendidas, matriz de trazabilidad de requisitos y registro de interesados.

Listas de verificación de calidad

Esta actividad es realizada por el equipo de proyecto con el propósito de verificar la calidad a nivel de entregables, verificando si los entregables cumplen o no con los criterios de aceptación establecidos. El detalle de cómo elaborar la lista de verificación esta descrito en el acápite 11.2.2.2 de la guía PMBOK 6ta edición. A continuación, la tabla 41 muestra el formato que se utilizara para constatar con el cumplimiento de la calidad de los entregables.

Tabla 41. Plantilla Listas de verificación

LISTA DE VERIFICACION			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	11-19-2022
ENTREGABLE	**CRITERIOS DE ACEPTACION**	**CUMPLE**	**NO CUMPLE**

Elaborado por los autores.

4.5.2 Métricas de calidad

Las métricas de calidad especifican atributos del proyecto las cuales serán controlados por el proceso de controlar la calidad con el propósito de verificar su cumplimiento. A continuación, la tabla 42 describe la plantilla a usar para las métricas de calidad

Tabla 42. Plantilla de métricas de calidad

METRICAS DE CALIDAD							
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA			**Control de versiones**		
					Versión:	PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño			**Fecha**	11-19-2022	
ID	**Índice de medición**	**Frecuencia de Evaluación del Índice**	**Métrica**	**Meta**	**Responsable**	**Obtención de datos**	**Proceso**

Elaborado por los autores.

4.5.3 Listas de verificación de calidad

En la tabla 43 se muestran todos los criterios de aceptación de la línea base del alcance con el propósito de garantizar la calidad de los entregables.

Tabla 43. Lista de Verificación

LISTA DE VERIFICACION			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	08-08-2022

ENTREGABLE	**CRITERIOS DE ACEPTACION**	**CUMPLE**	**NO CUMPLE**
Acta de constitución del proyecto	Abarca los objetivos estratégicos de MALTA		
	Describe el propósito del proyecto		
	Describe mínimo 5 supuestos, restricciones y riesgos del proyecto		
	Detalla una lista de interesados del proyecto		
	Resume hitos y presupuesto del proyecto		
Plan para la dirección del proyecto	El plan para dirección del proyecto se desarrolle usando las buenas prácticas del PMBOK 6ta edición		
	El plan de dirección de proyectos debe incluir el Plan de Gestión de Interesados, Alcance, Cronograma, Costo, Riesgo, Adquisiciones, Comunicaciones, Calidad y Recursos		

ENTREGABLE	CRITERIOS DE ACEPTACION	CUMPLE	NO CUMPLE
	Los planes son identificados con una versión única y su fecha de elaboración		
Registro de interesados	Describe a los interesados internos y externos del proyecto		
	Detalla características específicas de cada interesado: rol, clasificación, tipo de influencia, nivel tipos de influencia, expectativas e información de contacto		
	Detalla la clasificación de los interesados de acuerdo con su postura ante en proyecto: desconocedor, reticente, neutral, partidario, líder.		
Documentación de requisitos	Detalla los requisitos de todos los interesados		
	Clasifica los tipos de requisito en negocio, capacitación, proyecto, interesado		
	Establece un supuesto y una restricción para cada requisito		
Brief a proveedores	Los requisitos serán establecidos de acuerdo con las políticas organizacionales y objetivos estratégicos de MALTA		
	Los requisitos deben de incluir descripción, alcance, metodología del servicio, actividades a realizar, informes requeridos, responsabilidades del proveedor, requisitos de la oferta y clausulas mínimas del contrato		
	Los requisitos serán elaborados por el Gerente de compras		

ENTREGABLE	CRITERIOS DE ACEPTACION	CUMPLE	NO CUMPLE
Presentación de alternativas	Los proveedores deberán confirmar vía email que recibieron el brief y la convocatoria de la reunión		
	Se verifica los permisos de funcionamiento y legales de cada participante, de acuerdo con los documentos recibidos		
	El director de proyecto visitara las instalaciones del proveedor de servicios para verificar que las instalaciones cumplen con las especificaciones establecidas por MALTA		
Evaluación de alternativas	El proveedor para ser evaluado debe haber presentado toda la información solicitada en el brief		
	El Gerente de Compras elaborará una tabla comparativa con las propuestas de los proveedores en cuanto a precio, servicio, experiencia, recursos		
Seleccion del Proveedor	El proveedor debe de tener mínimo 3 referencias de otros clientes de consumo masivo		
	Los proveedores deben contar con experiencia mínima de 3 años en la industria cervecera y en actividades de contact center		
Firma de acuerdos de confidencialidad y política de proveedores	El abogado de Malta debe de elaborar el contrato por el servicio de televenta, la política de proveedores y acuerdos de confidencialidad		
	El contrato debe de estipular formas de pago, longitud de contrato, cláusulas de renovación, cláusulas de termino de contrato, penalidades por termino de contrato, fecha de comienzo del servicio		
	El contrato de confidencialidad describe todo lo relacionado a la no divulgación de información crítica de negocio.		
	El Patrocinador y el proveedor de servicios firman los contratos y acuerdos		
Análisis de la situación actual de la ruta de prevendedores	El análisis de la información de los vendedores con sobrecarga de clientes y que no los alcanzan a visitar por falta de tiempo debe de ser realizado por el Gerente de Ventas		

ENTREGABLE	CRITERIOS DE ACEPTACION	CUMPLE	NO CUMPLE
	El análisis debe de tener datos e información histórica de venta de los clientes		
	El perfil a revisar de los clientes debe de ser de tipo de negocio, fecha de creación, si tiene activos de la compañía		
Selección de clientes a enviar a televentas	Todos los clientes que compren menos de 10 caja al mes deben de ser incluidos en el listado.		
Carga de clientes al sistema	El formato que se debe de enviar al proveedor de servicios debe de tener las siguientes características: ● Código del cliente ● Ciudad ● Nombre del cliente ● Dirección del cliente ● Televendedor Asignado ● Números telefónicos ● Histórico de Ventas en Cajas y por Marca		
	El director de proyecto debe de recibir una notificación firmada por parte del proveedor de servicios ratificando la carga del listado de clientes bronce a su sistema		
Instalación y pruebas técnicas del sistema de toma de pedidos	El sistema debe ser instalado y configurado correctamente según los requisitos técnicos y las especificaciones establecidas en el contrato		
	Todas las funciones y características del sistema deben estar operativas y funcionar correctamente, sin errores ni fallos de rendimiento		

ENTREGABLE	CRITERIOS DE ACEPTACION	CUMPLE	NO CUMPLE
	La instalación será efectuada por los técnicos de MALTA en las instalaciones del proveedor de servicios		
	Las pruebas del sistema de toma de pedido deben culminarse con máximo 5% de errores.		
Capacitaciones funcionales	El equipo de televenta demuestra haber comprendido los conceptos claves aprendidos a través de los resultados de las evaluaciones realizadas en el que se espera como mínimo una media >=90 de calificación.		
Pruebas integrales de la operación	El flujo de operación debe de incluir las siguientes características: configuraciones, llamada a clientes, toma de pedidos, facturación, despacho y entrega de pedido		
	La cantidad de errores de las pruebas de todo el flujo de operación debe de ser máximo 5%.		
Seguimiento, monitoreo y resolución de problemas	Se debe contar con un equipo encargado del monitoreo y análisis de la información generada por el sistema y por el equipo de televenta durante un plazo de 5 días		
	La cantidad de fallas del flujo de operaciones por día por televendedor debe de ser máximo 2, durante un plazo de 5 dias		

Elaborado por los autores

Métricas de calidad

En la tabla 44 se detallan las métricas de calidad bajo las cuales se gobernará el proyecto, frecuencia de medición y como se lo calcula

Tabla 44. Métricas de Calidad

METRICAS DE CALIDAD			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	23-10-2022

ID	Índice de medición	Frecuencia de Evaluación del Índice	Métrica	Meta	Responsable	Obtención de datos	Proceso
1	Desempeño de costos del proyecto	Semanal, para verificar lo gastado según el presupuesto	CPI=EV/AC CPI > 0.95 Mejora CPI = 0.95 En Presupuesto 0.94 ≥ CPI ≥ 0.85 Acción Preventiva CPI ≤ 0.84 Acción Correctiva	CPI ≥ 0,95	Director de Proyecto	Costos	Control de Costos

ID	Índice de medición	Frecuencia de Evaluación del Índice	Métrica	Meta	Responsable	Obtención de datos	Proceso
2	Desempeño de cumplimiento del cronograma	Durante la ejecución del proyecto	SPI=EV/PV SPI ≥1.05 Mejora SPI=1 Puntual SPI < 0.9 Acción Correctiva	SPI=1	Director de Proyecto	Cronograma	Control de Cronograma
3	Control de capacitaciones	Calificación de la prueba al finalizar las capacitaciones	Media Media ≥ 95 Mejora 70 ≥ Media ≥ 94 Acción Preventiva Media ≤ 69 Acción Correctiva	Media ≥ 95	Director de Proyecto	Integración	Control de Conocimiento
4	Efectividad de Comunicación entre los interesados	Incidencias Generadas por Semana	Incidencias = 0 Mejora 2 ≥ Incidencia ≥ 1 Acción Preventiva	Incidencias = 0	Director de Proyecto	Comunicación	Control de la Comunicación

ID	Índice de medición	Frecuencia de Evaluación del Índice	Métrica	Meta	Responsable	Obtención de datos	Proceso
			Incidencia ≥ 3 Acción Correctiva				
5	Objetivos Estratégicos	Durante la ejecución del proyecto	Porcentaje (%) % = 100 Mejora 100 ≥ % ≥ 80 Mejora 79 ≥ % ≥ 60 Acción Preventiva % ≤ 59 Acción Correctiva	Porcentaje = 90	Director de Proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Alcance
6	Control de la efectividad de las acciones preventivas y/o correctivas	Semanal	Porcentaje (%) % > 95 Mejora 95 ≥ % ≥ 90 Acción Preventiva	Porcentaje = 95	Director de Proyecto	Registro de Acciones Preventivas y Correctivas	Calidad

ID	Índice de medición	Frecuencia de Evaluación del Índice	Métrica	Meta	Responsable	Obtención de datos	Proceso
			% ≤ 89 Acción Correctiva				

Elaborado por los autores

4.6 Subcapítulo D6. Gestión de los recursos

La gestión de los recursos del proyecto es el área del conocimiento que incluyen los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo de proyecto; el tipo y la cantidad de miembros del equipo varía de acuerdo con las etapas del proyecto (Porras Apaza & Castillo Martinez, 2018). Los procesos que están involucrados en esta área del conocimiento incluyen: planificar la gestión de recursos humanos, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo de proyecto y dirigir el equipo de proyecto.

4.6.1 Plan de gestión de los recursos

Dentro de esta misma línea, Porras Apaza & Castillo Martinez (2018) sugieren que el plan de gestion de los recursos establecen e identifican aquellos recursos humanos que tengan las habilidades necesarias para que el proyecto termine con éxito; ademas de identificar los roles y las relaciones de comunicación

Roles y responsabilidades

La tabla 45 muestra la plantilla de roles y responsabilidades de los recursos humanos del proyecto, incluyendo su nivel de autoridad y sus competencias

Tabla 45. Plantilla Roles y responsabilidades

ROLES Y RESPONSABILIDADES			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	15-09-2022

ROL	**AUTORIDAD**	**RESPONSABILIDAD**	**COMPETENCIAS**

Elaborado por los autores

Organigrama del proyecto.

En la figua 20 se muestra el formato que se usara para presentar el organigrama del proyecto correspondiente a la gestion de recursos humanos

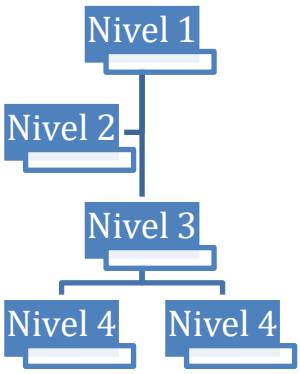


Figura 20. Formato del organigrama del proyecto

Fuente: Elaborado por los autores

Plan para gestión del personal

Este plan tiene como propósito establecer las pautas de cómo se adquiere el personal, el periodo de tiempo en que cada persona estará participando en el proyecto y como se liberan los recursos humanos del proyecto. Este plan es parte del plan de gestión de recursos humanos.

Este plan incluye la plantilla de actividades del proceso de adquisición de personal en la tabla 46, plantilla del calendario de recursos humanos en la tabla 47, plantilla de liberación de los recursos en la tabla 48 y la plantilla de la matriz RACI en la tabla 49.

Tabla 46. Plantilla adquisición del personal

ADQUISICION DEL PERSONAL			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	15-09-2022
PROCESO DE ADQUISICON	**ESTRATEGIA**	**RESULTADO**	
[Métodos usados para adquirir el personal]	*[Características que se rigen a los métodos]*	*[Conclusiones acerca del proceso más la estrategia]*	

Elaborado por los autores

Tabla 47. Plantilla de calendario de recursos del proyecto

CALENDARIO DE RECURSOS DEL PROYECTO				
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**	
			Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha**	15-09-2022
NOMBRE DEL RECURSO	**TIPO**	**FECHA INICIO**	**FECHA FIN**	**DISPONIBILIDAD MAXIMA**

Elaborado por los autores

Tabla 48. Plantilla de liberación del personal

LIBERACION DEL PERSONAL			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	15-09-2022
ROL	**CRITERIO DE LIBERACION**	**¿COMO?**	**DESTINO DE ASIGNACION**
	[Cuando se lo libera]	*[De qué forma se lo libera]*	*[A donde se redirige el recurso humano]*

Elaborado por los autores.

Tabla 49. Plantilla Matriz RACI

MATRIZ RACI			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	15-09-2022
PERSONAS *[Ingresar el nombre y rol de las personas]*			
TAREA	*[Nombre 1]*	*[Nombre 2]*	*[Nombre 3]*
	[Rol 1]	*[Rol 2]*	*[Rol 3]*

[Ingresar cada actividad o tarea del proyecto]	*[La matriz RACI se la llena asignando las letras RACI dependiendo de las responsabilidades del recurso:* *R (Responsable de la tarea): quien realiza la tarea* *A (Responsable último): rinde cuentas de que la tarea ha sido ejecutada* *C (Persona a consultar): Se le informa y se le consulta información* *I (Persona a informar): Se le informa acerca de avances y resultados]*		

Elaborado por los autores.

4.6.2 Estructura organizacional del proyecto

La estructura organizacional se define con el propósito de detallar los roles y responsabilidades de los recursos humanos, además de presentar el organigrama funcional de los interesados del proyecto. La tabla 50 muestra los roles y responsabilidades de los recursos y la figura 21 muestra el organigrama del proyecto.

Tabla 50. Roles y responsabilidades

ROLES Y RESPONSABILIDADES			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	15-09-2022

ROL	**AUTORIDAD**	**RESPONSABILIDAD**	**COMPETENCIAS**
Pedro Fernández	Aprobación de cambios Toma de decisiones Aprueba y firma actas de entregables Asignación de recursos	Define los objetivos estratégicos de la triple restricción del proyecto Elige al Director de Proyecto Analiza los cambios y los aprueba Analiza y aprueba al proveedor de servicios de televenta	Toma de decisiones Liderazgo Resolución de conflictos Habilidades blandas Habilidades interpersonales Pensamiento critico
Álvaro Freile	Toma de decisiones	Capacitar al personal de televentas con todas las herramientas comerciales Crear la base de datos de clientes Enviar la base de datos de clientes que pasarán al nuevo modelo de ventas	Liderazgo Iniciativa Conocimiento del negocio Experiencia
Kimberly Jara	Toma de decisiones	Negociar y pactar las condiciones del proveedor de televenta	Liderazgo Iniciativa

ROL	AUTORIDAD	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS
		Búsqueda de las mejores alternativas de proveedores. Enviar el Brief para los proveedores contactados. Convocar la reunión de alternativa con los proveedores seleccionados Pactar los acuerdos y condiciones con el proveedor elegido	Experiencia Conocimiento del negocio Trabajo en equipo
Proveedores de bienes y servicios	Servicios	Brindar los documentos necesarios para el proceso de licitacion Cumplir con el contrato Elegir el personal para el servicio de televentas Ajustarse a los lineamientos y políticas de MALTA	Conocimiento del negocio Experiencia en el negocio Compromiso ético Responsabilidad Productividad Orientación al cliente
Jennifer Trivino	Programación de Calendarios Toma de decisiones Asignación de recursos	Documentación, verificación y validación de requisitos. Elaboración del plan para la dirección del proyecto. Coordinar actividades del cronograma Presentar los avances del proyecto Sugerir y evaluar las solicitudes de cambio Participar y garantizar la elección del proveedor de servicio	Liderazgo Capacidad para gestionar proyectos Compromiso con la calidad Trabajo en equipo Capacidad de motivación y orientación al logro Capacidad para identificación y resolución de conflictos Toma de decisiones Empatía

ROL	AUTORIDAD	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS
		Gestionar la comunicación con el equipo de proyecto Monitorea y controla el proyecto durante su ciclo de vida Gestionar, presentar e informar acerca de los indicadores de gestión	Generación de confianza Capacidad negociadora Iniciativa
Tomas Echeverría	Asesoría Toma de decisiones	Auditorias Informes de calidad Emitir informes de no conformidades Redacción de informes de indicadores de gestión	Compromiso con la calidad Trabajo en equipo Capacidad de motivación Orientación al logro Toma de decisiones Trabajo en equipo Empatía Generación de confianza Iniciativa Responsabilidad
Daniel Barreto	Asesoría	Instalación del sistema de toma de pedido en las instalaciones del proveedor de servicios Realizar pruebas del sistema de toma de pedido Capacitación al personal humano del proveedor de servicios Realizar pruebas de conocimiento al personal humano	Conocimiento y experiencia en el uso e instalación del sistema de toma de pedidos Experiencia en resolver problemas de hardware y software asociados con las actividades y operaciones de MALTA Habilidades blandas Empatía Generación de confianza Responsabilidad

ROL	AUTORIDAD	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS
		Emitir informe acerca del resultado de las pruebas	
Omar Díaz	Asesoría	Instalación del sistema de toma de pedido en las instalaciones del proveedor de servicios Realizar pruebas del sistema de toma de pedido Capacitación al personal humano del proveedor de servicios Realizar pruebas de conocimiento al personal humano Emitir informe acerca del resultado de las pruebas	Conocimiento y experiencia en el uso e instalación del sistema de toma de pedidos Habilidades blandas Empatía Generación de confianza Responsabilidad
Bruno Díaz	Legal	Elaborar y enviar los acuerdos de confidencialidad, política de proveedores y contrato al proveedor de servicio Revisar y corregir el documento entre las partes	Habilidades Blandas Generación de confianza Poder de negociación Ética Experiencia Responsabilidad
Viviana Ortiz	Asesoría	Capacitación acerca del portafolio de MALTA al personal humano del proveedor de servicios Realizar pruebas de rendimiento al personal humano Emitir informe acerca de los resultados de las pruebas	Conocimiento y experiencia acerca del portafolio de MALTA Conocimiento del negocio Habilidades blandas Empatía Generación de confianza Responsabilidad

ROL	AUTORIDAD	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS
Gaby Spartz	Asesoría	Elaboración de manuales de capacitación acerca de las operaciones de logística de MALTA	Conocimiento y experiencia acerca de las operaciones de logística de MALTA Conocimiento del negocio Responsabilidad
Javier Estrada	Auditoria	Realizar procesos de auditoria buscando no conformidades en los procesos, de acuerdo a las fechas establecidas en el cronograma	Ética Habilidades Blandas Responsabilidad Honestidad Orientación al logro

Elaborado por los autores

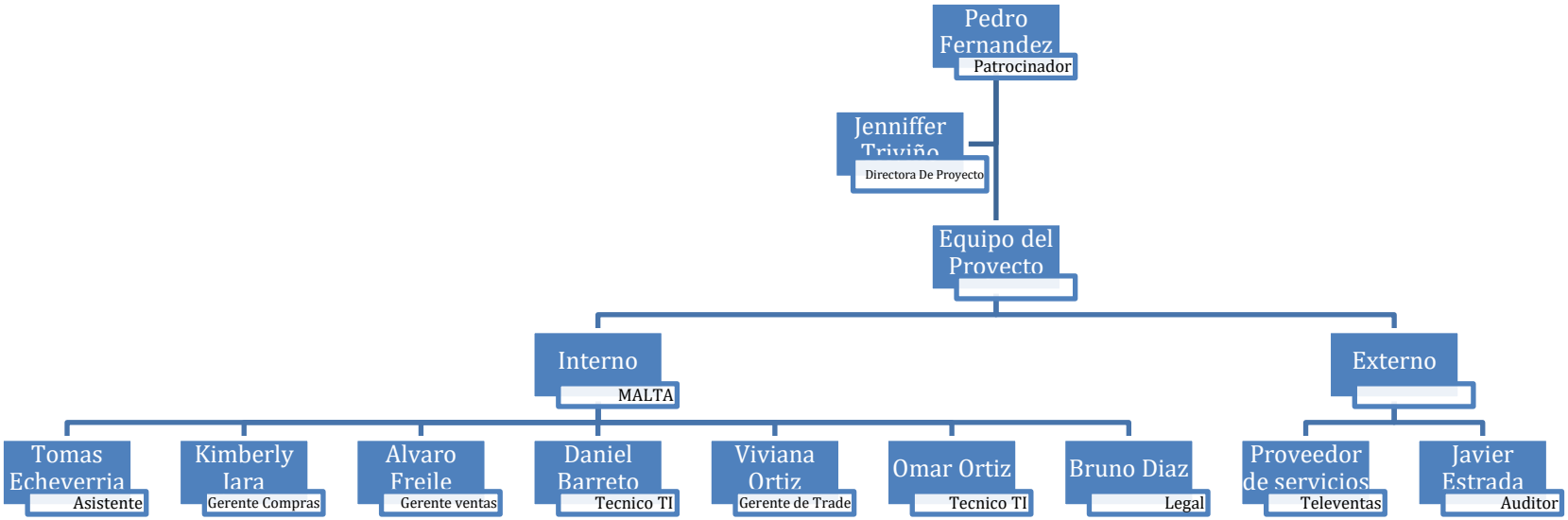


Figura 21. Organigrama del proyecto

Fuente: Elaborado por los autores

4.6.3 Estimar los recursos de las actividades

En este proceso se estima los recursos de las actividades, los recursos de los equipos y la cantidad de materiales, equipamientos y otros suministros necesarios para poder realizar y cumplir con las actividades del proyecto.

Para estimar los recursos de las actividades se utilizará la herramienta de juicio de expertos, a través de reuniones, además de la estimación ascendente con el propósito de identificar todas las actividades relacionadas con el proyecto y los recursos usados por actividad y la herramienta Microsoft Project para consultar el cronograma del proyecto. La tabla 51 muestra el desglose de la estimación de recursos.

Tabla 51. Estimación de recursos

ESTIMACION DE RECURSOS			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	15-09-2022

EDT	ACTIVIDAD	NOMBRE DE LOS RECURSOS
1	Proyecto “Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA”	
1,1	Gestión de Proyecto	
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	
1.1.1.1	Levantar información	Director del Proyecto;Patrocinador;Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.1.1.2	Redactar Acta de Constitución del Proyecto	Director del Proyecto; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.1.3	Revisar Acta de Constitución del Proyecto	Director del Proyecto;Patrocinador;Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.1.1.4	Modificar Acta de Constitución del Proyecto	Director del Proyecto; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina

EDT	ACTIVIDAD	NOMBRE DE LOS RECURSOS
1.1.1.5	Aprobar Acta de Constitución del proyecto	Patrocinador; Oficinas de MALTA
1.1.1.6	***Acta de constitución del proyecto aprobada***	
1.1.2	Plan para la dirección del proyecto	
1.1.2.1	Levantar información	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Sistema de toma de pedidos; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.2.2	Elaborar Plan para la dirección	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.2.3	Revisar Plan para la dirección	Director del Proyecto;Patrocinador;Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.1.2.4	Mejorar Plan para la dirección	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.2.5	Aprobar Plan para la dirección	Patrocinador; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.2.6	***Plan para la dirección aprobado***	
1.1.3	Monitoreo y Control	
1.1.3.1	Realizar reunion cada 7 dias	
1.1.3.1.1	Realizar reunion cada 7 dias 1	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Gerente de Compras; Gerente de Ventas; Patrocinador; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.3.1.2	Realizar reunion cada 7 dias 2	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Gerente de Compras; Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.3.1.3	Realizar reunion cada 7 dias 3	Asistente de Proyecto;Director del Proyecto;Gerente de Compras;Gerente de Ventas;Patrocinador;Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.1.3.1.4	Realizar reunion cada 7 dias 4	Director del Proyecto;Gerente de Compras;Gerente de Ventas;Proveedor;Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.1.3.1.5	Realizar reunion cada 7 dias 5	Director del Proyecto;Gerente de Compras;Gerente de Ventas;Proveedor;Patrocinador;Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina

EDT	ACTIVIDAD	NOMBRE DE LOS RECURSOS
1.1.3.1.6	Realizar reunion cada 7 dias 6	Director del Proyecto; Gerente de Compras; Gerente de Ventas; Proveedor;Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.1.3.1.7	Realizar reunion cada 7 dias 7	Director del Proyecto; Gerente de Compras; Gerente de Ventas; Proveedor; Patrocinador
1.1.3.1.8	***Reuniones realizadas***	
1.1.3.2	Auditorias de Calidad 1	Auditor; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.3.3	Auditorias de Calidad 2	Auditor; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.3.4	Auditorias de Calidad 3	Auditor; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.4	Cierre	
1.1.4.1	Verificar aprobación de todos los entregables	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.1.4.2	Realizar reunión de cierre	Director del Proyecto; Gerente de Compras; Gerente de Ventas; Patrocinador; Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.1.4.3	Levantar lecciones aprendidas	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Patrocinador; Proveedor; Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.1.4.4	Firmar acta de cierre del proyecto	Director del Proyecto; Gerente de Compras;Gerente de Ventas;Patrocinador;Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.1.4.5	***Acta de cierre firmada***	
1,2	Brief a proveedores	
1.2.1	Elaboración de requisitos	
1.2.1.1	Levantar información de brief	Asistente de Proyecto; Gerente de Compras; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.2.1.2	Redactar información de brief	Asistente de Proyecto; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.2.1.3	Revisar Brief	Director del Proyecto; Gerente de Compras; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.2.1.4	Modificar Brief	Director del Proyecto; Gerente de Compras; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.2.1.5	Aprobar Brief	Gerente de Compras; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.2.1.6	Buscar proveedores internos y externos de televenta	Gerente de Compras; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina

EDT	ACTIVIDAD	NOMBRE DE LOS RECURSOS
1.2.1.7	Enviar Brief a proveedores	Asistente de Proyecto; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.2.1.8	***Brief Enviado***	
1,3	Licitacion del proveedor	
1.3.1	Presentación de Alternativas	
1.3.1.1	Enviar email de criterios de reunión de presentación	Gerente de Compras; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.3.1.2	Revisar espacios de proveedores e interesados	Gerente de Compras; Asistente de Proyecto; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.3.1.3	Agendar reunión de presentación	Gerente de Compras; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.3.1.4	Moderar reunión de presentación	Asistente de Proyecto; Gerente de Compras; Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.3.1.5	***Presentación de proveedores finalizada***	
1.3.2	Evaluación de Alternativas	
1.3.2.1	Elaborar tabla comparativa	Gerente de Compras;Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.3.2.2	Revisar tabla comparativa	Director del Proyecto;Gerente de Compras;Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.3.2.3	Presentar tabla comparativa	Gerente de Compras; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.3.2.4	***Tabla Comparativa presentada***	
1.3.3	Selección del proveedor	
1.3.3.1	Seleccionar alternativa	Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.3.3.2	***Alternativa seleccionada***	
1.3.4	Firma de acuerdos de confidencialidad, política de proveedores y contrato	
1.3.4.1	Solicitar a MALTA GLOBAL la política de confidencialidad	Abogado; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina

EDT	ACTIVIDAD	NOMBRE DE LOS RECURSOS
1.3.4.2	Envio de acuerdos de confidencialidad, política de proveedores y contrato	Abogado; Gerente de Compras; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.3.4.3	Revisar y corregir el documento entre las partes	Abogado; Asistente de Proyecto; Oficinas de MALTA;Materiales de Oficina
1.3.4.4	***Documentos firmados***	
1.4	Implementación	
1.4.1	Analisis de situación actual de ruta de prevendedores	
1.4.1.1	Levantar información de rutas de vendedores	Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.1.2	Analizar capacidad actual de las rutas de vendedores	Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.1.3	Analizar información histórica de los clientes	Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.1.4	Realizar validaciones aleatorias de números de telefónicos de clientes	Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.1.5	Identificar potencial de clientes bronces a enviar a televenta	Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.1.6	**Informe con clientes bronces potenciales identificados**	
1.4.2	Selección de los clientes para televenta	
1.4.2.1	Evaluar clientes según frecuencia de compra	Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.2.2	Validar la base de clientes seleccionados	Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.2.3	Realizar el listado de clientes para enviar a televenta	Asistente de Proyecto; Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.2.4	***Clientes a migrar a televenta seleccionados***	
1.4.3	Carga de clientes al sistema	

EDT	ACTIVIDAD	NOMBRE DE LOS RECURSOS
1.4.3.1	Validar formato de carga de clientes	Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.3.2	Enviar el listado de clientes al proveedor de televenta	Director del Proyecto; Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.3.3	Cargar información de los clientes por parte del proveedor	Proveedor; Oficinas del Proveedor de servicios; Materiales de Oficina
1.4.3.4	***Clientes cargados en sistema***	
1.4.4	Instalación y pruebas técnicas del sistema de toma de pedidos	
1.4.4.1	Realizar instalaciones del sistema de toma de pedidos en los sistemas del	Recurso de TI 1; Recurso de TI 2; Sistema de toma de pedidos; Oficinas del Proveedor de servicios; Materiales de Oficina
1.4.4.2	Realizar pruebas del sistema de toma pedidos	Recurso de TI 1; Recurso de TI 2; Asistente de Proyecto; Oficinas del Proveedor de servicios; Materiales de Oficina
1.4.4.3	Realizar acta de actividades de instalacion	Asistente de Proyecto; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.4.4	Firmar acta de actividades de instalacion.	Director del Proyecto;Proveedor;Oficinas del Proveedor de servicios
1.4.4.5	**Acta de instalación firmada**	
1.4.5	Capacitaciones funcionales	
1.4.5.1	Elaborar de manuales de capacitación	Gerente de Ventas; Recurso de TI 1; Gerente de TRADE; Coordinador de logística; Sistema de toma de pedidos; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.5.2	Elaborar plan de capacitaciones de ventas	Gerente de Ventas; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.5.3	Elaborar plan de capacitaciones de trade marketing	Gerente de Trade; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.5.4	Elaborar plan de capacitaciones del sistema de toma de pedidos	Recurso de TI 1; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina

EDT	ACTIVIDAD	NOMBRE DE LOS RECURSOS
1.4.5.5	Elaborar plan de capacitaciones de logística	Coordinador de logística
1.4.5.6	Cargar de forma online los planes de capacitación y dar acceso al equipo de televentas	Director de proyecto; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.5.7	Ejecutar capacitaciones y entrega de manuales de uso	Director del Proyecto; Gerente de Ventas; Manuales impresos de información de capacitaciones; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.5.8	Evaluar capacitación	Asistente de Proyecto; Gerente de Ventas; Proveedor de servicios; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.5.9	Firmar el acta de asistencia de capacitación	Gerente de Ventas; Proveedor de servicios; Oficinas de MALTA; Materiales de Oficina
1.4.5.10	***Acta de asistencia de capacitación firmada***	
1.4.6	Pruebas integrales de la operación	
1.4.6.1	Preparar ambiente de pruebas (Configuraciones y datos)	Recurso de TI 1; Oficinas del Proveedor de servicios; Materiales de Oficina
1.4.6.2	Ejecutar pruebas integrales de inicio a Fin	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Proveedor; Recurso de TI 1; Recurso de TI 2; Oficinas del Proveedor de servicios; Materiales de Oficina
1.4.6.3	Resolver novedades	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Proveedor; Recurso de TI 1; Recurso de TI 2; Oficinas del Proveedor de servicios; Materiales de Oficina
1.4.6.4	***Pruebas integrales realizadas***	
1.4.7	Puesta en vivo	
1.4.7.1	Preparar el ambiente de producción (Configuraciones y datos)	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Proveedor; Recurso de TI 1; Recurso de TI 2; Oficinas del Proveedor de servicios; Materiales de Oficina

EDT	ACTIVIDAD	NOMBRE DE LOS RECURSOS
1.4.7.2	Aperturar el inicio de operaciones de televenta	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Proveedor; Recurso de TI 1; Recurso de TI 2; Gerente de Ventas; Souvenirs de recuerdo; Oficinas del Proveedor de servicios
1.4.7.3	***Operaciones de televenta iniciadas***	
1,5	Monitoreo post implementacion	
1.5.1	Seguimiento, monitoreo y resolución de problemas	
1.5.1.1	Resolver novedades presentadas durante la puesta en vivo	Asistente de Proyecto; Director del Proyecto; Proveedor; Recurso de TI 1;Recurso de TI 2;Oficinas del Proveedor de servicios; Materiales de Oficina
1.5.1.2	***Novedades presentadas Solucionadas***	

Elaborado por los autores

4.6.4 Asignación de personal al proyecto

Para este proyecto no existe programa de incentivos y solo se contratará a una persona externa que realice auditorias programadas. En la tabla 52 se describen las actividades del proceso de adquisición de personal humano interno. Por otro lado, en la tabla 53 se muestra el calendario de los recursos humanos y en la tabla 54 se muestra la tabla que muestra la liberación de cada recurso humano.

Tabla 52. Adquisición del Personal

ADQUISICION DEL PERSONAL			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001

Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	15-09-2022
PROCESO DE ADQUISICON	**ESTRATEGIA**	**RESULTADO**	
Análisis del personal	Basados en el alcance del proyecto se analiza que recursos humanos pueden ayudar al proyecto	Luego del análisis, se obtiene listado con candidatos pre-seleccionados para participar en el proyecto	
Captación del personal	Entrevista personal con posibles candidatos	Luego de la reunión se creó un listado de los recursos que participan en el proyecto	
Verificación de conocimiento	Evaluación para verificar el grado de conocimiento del recurso humano en su área	Si la evaluación no es satisfactoria, tienen que hacer una capacitación en el área de déficit de conocimiento	

Elaborado por los autores

Tabla 53. Calendario de los recursos humanos

CALENDARIO DE RECURSOS DEL PROYECTO				
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**	
			Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha**	15-09-2022
NOMBRE DEL RECURSO	**TIPO**	**FECHA INICIO**	**FECHA FIN**	**DISPONIBILIDAD MAXIMA**
Álvaro Freile	Trabajo	08-08-2022	11-11-2022	100%
Kimberly Jara	Trabajo	08-08-2022	11-11-2022	100%

Proveedores de bienes y servicios	Trabajo	19-09-2022	11-11-2022	100%
Jennifer Triviño	Trabajo	08-08-2022	11-11-2022	100%
Tomas Echeverría	Trabajo	08-08-2022	11-11-2022	100%
Daniel Barreto	Trabajo	04-10-2022	8-11-2022	100%
Viviana Ortiz	Trabajo	10-11-2022	14-11-2022	100%
Gaby Spartz	Trabajo	11-10-2022	17-10-2022	100%
Bruno Díaz	Trabajo	19-9-2022	29-9-2022	100%
Omar García	Trabajo	04-10-2022	8-11-2022	100%
Javier Estrada	Trabajo	27-9-2022	28-9-2022	100%
		29-9-2022	30-9-2022	
		20-10-2022	20-10-2022	

Elaborado por los autores

Tabla 54. Liberación del personal

LIBERACION DEL PERSONAL			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	15-09-2022
NOMBRE DEL RECURSO	**CRITERIO DE LIBERACION**	**¿Cómo?**	**DESTINO**
Álvaro Freile	Al término del proyecto	Comunicación con el patrocinador	Proyectos adicionales de MALTA
Kimberly Jara	Al término del proyecto	Comunicación con el patrocinador	Proyectos adicionales de MALTA

LIBERACION DEL PERSONAL			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	15-09-2022
NOMBRE DEL RECURSO	**CRITERIO DE LIBERACION**	**¿Cómo?**	**DESTINO**
Proveedores de bienes y servicios	Al término del contrato	Comunicación con el patrocinador	
Jenniffer Triviño	Al término del proyecto	Comunicación con el patrocinador	Proyectos adicionales de MALTA
Tomas Echeverría	Al término del proyecto	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales de MALTA
Daniel Barreto	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales de MALTA
Omar García	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales de MALTA
Viviana Ortiz	Al término de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales de MALTA
Gaby Spartz	Al término de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales de MALTA
Javier Estrada	Al término del contrato	Comunicación con el patrocinador	
Bruno Díaz	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales de MALTA

Elaborado por los autores

4.6.5 Matriz RACI

En la tabla 55 se muestra la matriz RACI que se utilizará en el proyecto para asignar a los responsables de la tarea (R), responsable último (A), consultado (C), informado (I), de acuerdo con cada una de las tareas o actividades descritas en el cronograma del proyecto.

Tabla 55. Matriz RACI

MATRIZ RACI			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	08-08-2022

PERSONAS												
TAREA	Pedro	Alvaro	Kimberly	Jenniffer	Tomas	Daniel	Omar	Viviana	Bruno	Gaby	Proveedor servicios	Javier
	Patrocinador	Gerente de ventas	Gerente de compras	Director de Proyecto	Asistente	Técnico #1	Técnico #2	Gerente de Trade	Abogado	Logistica	Servicios	Auditor Externo
Levantar Información	RI	C	C	RA		C		C		C		
Redactar Acta de Constitución del Proyecto	I	C	C	RA		C		C		C		

PERSONAS												
TAREA	Pedro	Alvaro	Kimberly	Jenniffer	Tomas	Daniel	Omar	Viviana	Bruno	Gaby	Proveedor servicios	Javier
	Patrocinador	Gerente de ventas	Gerente de compras	Director de Proyecto	Asistente	Técnico #1	Técnico #2	Gerente de Trade	Abogado	Logistica	Servicios	Auditor Externo
Revisar Acta de Constitución del Proyecto	RI			RA								
Modificar Acta de Constitución del Proyecto	I	C	C	RA		C		C		C		
Aprobar Acta de Constitución del proyecto	R	I	I	A								
Levantar Información	IC	C	C	RA	R	C		C	C	C		
Elaborar Plan para la dirección del proyecto	I	C	C	RA	R							
Revisar Plan para la dirección	IR			RA								
Mejorar Plan para la dirección	I	C	C	RA	R	C		C		C		
Aprobar Plan para la dirección	R	I	I	AC								
Realizar reunion cada 7 dias 1	IC	C	C	RA	R							
Realizar reunion cada 7 dias 2	I	C	C	RA	R							
Realizar reunion cada 7 dias 3	IC	C	C	RA	R							

PERSONAS												
TAREA	Pedro	Alvaro	Kimberly	Jenniffer	Tomas	Daniel	Omar	Viviana	Bruno	Gaby	Proveedor servicios	Javier
	Patrocinador	Gerente de ventas	Gerente de compras	Director de Proyecto	Asistente	Técnico #1	Técnico #2	Gerente de Trade	Abogado	Logistica	Servicios	Auditor Externo
Realizar reunion cada 7 dias 4	I	C	C	RA							C	
Realizar reunion cada 7 dias 5	IC	C	C	RA							C	
Realizar reunion cada 7 dias 6	I	C	C	RA							C	
Realizar reunion cada 7 dias 7	I	C	C	RA							C	
Realizar Auditoría de Calidad 1	I			CA	C							R
Realizar Auditoría de Calidad 2	I			CA	C							R
Realizar Auditoría de Calidad 3	I			CA	C							R
Verificar aprobación de todos los entregables	I	C	C	RA	R							
Realizar Reunión de cierre	IC	C	C	RA	C							
Levantar lecciones aprendidas	IC	C	C	RA	R	C	C	C		C	C	C
Firmar acta de cierre del proyecto	I	C	C	RA								

PERSONAS												
TAREA	Pedro	Alvaro	Kimberly	Jenniffer	Tomas	Daniel	Omar	Viviana	Bruno	Gaby	Proveedor servicios	Javier
	Patrocinador	Gerente de ventas	Gerente de compras	Director de Proyecto	Asistente	Técnico #1	Técnico #2	Gerente de Trade	Abogado	Logistica	Servicios	Auditor Externo
Levantar Información de brief	I		R	A	R							
Redactar Información de brief	I		C	A	R							
Revisar Brief	IC		R	RA								
Modificar Brief	I		R	A								
Aprobar Brief	I		R	A								
Buscar proveedores internos y externos de televenta	I		R	A								
Enviar Brief a proveedores	I			A	R							
Enviar email de criterios de reunión de presentación	I	C	R	AC								
Revisar espacios de proveedores e interesados	I		R	AC	R							

PERSONAS												
TAREA	Pedro	Alvaro	Kimberly	Jenniffer	Tomas	Daniel	Omar	Viviana	Bruno	Gaby	Proveedor servicios	Javier
	Patrocinador	Gerente de ventas	Gerente de compras	Director de Proyecto	Asistente	Técnico #1	Técnico #2	Gerente de Trade	Abogado	Logistica	Servicios	Auditor Externo
Agendar reunión de presentación	I		R	A	C							
Moderar reunión de presentación	I	C	R	AC	R							
Elaborar tabla comparativa	IC	C	R	A								
Revisar tabla comparativa	I	C	R	RA								
Presentar tabla comparativa	I	C	R	A								
Seleccionar alternativa	IC	R	C	AC								
Solicitar a MALTA GLOBAL la politica de confidencialidad	IC			A					R			
Envíar acuerdos de confidencialidad, política de proveedores y contrato	I		R	A					R			
Revisar y corregir del documento entre las partes	I			A	R				R			

PERSONAS												
TAREA	Pedro	Alvaro	Kimberly	Jenniffer	Tomas	Daniel	Omar	Viviana	Bruno	Gaby	Proveedor servicios	Javier
	Patrocinador	Gerente de ventas	Gerente de compras	Director de Proyecto	Asistente	Técnico #1	Técnico #2	Gerente de Trade	Abogado	Logistica	Servicios	Auditor Externo
Levantar información de rutas de vendedores	I	R	C	A								
Analizar capacidad actual de las rutas de vendedores	I	R	C	A								
Analizar información histórica de los clientes	I	R	C	A								
Realizar validaciones aleatorias de numero de telefónicos de clientes	I	R	C	A								
Identificar potencial de clientes bronces a enviar a televenta	IC	R	C	A								
Evaluar a los clientes según frecuencia de compra	IC	R	C	A								

PERSONAS												
TAREA	Pedro	Alvaro	Kimberly	Jenniffer	Tomas	Daniel	Omar	Viviana	Bruno	Gaby	Proveedor servicios	Javier
	Patrocinador	Gerente de ventas	Gerente de compras	Director de Proyecto	Asistente	Técnico #1	Técnico #2	Gerente de Trade	Abogado	Logistica	Servicios	Auditor Externo
Validar la base de clientes seleccionados	I	R	C	A								
Realizar el listado de clientes para enviar a televenta	I	R	C	A	R							
Validar formato de carga de clientes	I	R	C	A								
Enviar de listado de clientes al proveedor de televenta	I	I		A	R							
Cargar información de los clientes por parte del proveedor	I			AR		C	C				R	
Realizar instalaciones del sistema de toma de pedidos en los sistemas del proveedor	I			A		R	R				C	
Realizar pruebas del sistema de toma pedidos	I			A	C	R	R				C	

PERSONAS												
TAREA	Pedro	Alvaro	Kimberly	Jenniffer	Tomas	Daniel	Omar	Viviana	Bruno	Gaby	Proveedor servicios	Javier
	Patrocinador	Gerente de ventas	Gerente de compras	Director de Proyecto	Asistente	Técnico #1	Técnico #2	Gerente de Trade	Abogado	Logistica	Servicios	Auditor Externo
Realizar acta de actividades de instalación	I			A	R	C	C					
Firmar acta de actividades de instalación.	I			RA							R	
Elaborar manuales de capacitación	I	R		A		C	C	R		C		
Elaborar plan de capacitaciones de ventas	I	R		A		C	C	C		C		
Cargar de forma online los planes de capacitación y dar acceso al equipo de televentas	I			RA								
Elaborar plan de capacitaciones de trade marketing	I	C		A				R				
Elaborar plan de capacitaciones del sistema de toma de pedidos	I	C		A		R	C					

PERSONAS												
TAREA	Pedro	Alvaro	Kimberly	Jenniffer	Tomas	Daniel	Omar	Viviana	Bruno	Gaby	Proveedor servicios	Javier
	Patrocinador	Gerente de ventas	Gerente de compras	Director de Proyecto	Asistente	Técnico #1	Técnico #2	Gerente de Trade	Abogado	Logistica	Servicios	Auditor Externo
Elaboración de plan de capacitaciones de logística	I			A						R		
Ejecutar plan de capacitaciones y entrega de manuales de uso	I	R		RA		C		C		C		
Evaluar a capacitados	I	R		A	R						C	
Preparar el ambiente de pruebas (Configuraciones y datos)	I			A		R						
Realizar pruebas integrales de inicio a Fin	I			A	R	R	R				C	
Resolver problemas	I			A	R	R	R				C	
Preparar del ambiente de producción (Configuraciones y datos)	I			A	R	R	R				C	

PERSONAS												
TAREA	Pedro	Alvaro	Kimberly	Jenniffer	Tomas	Daniel	Omar	Viviana	Bruno	Gaby	Proveedor servicios	Javier
	Patrocinador	Gerente de ventas	Gerente de compras	Director de Proyecto	Asistente	Técnico #1	Técnico #2	Gerente de Trade	Abogado	Logistica	Servicios	Auditor Externo
Realizar Reunión de inicio de operaciones de televenta	I	C		RA	R	C	C				C	
Resolver novedades presentadas durante la puesta en vivo	I	I		A	R	R	R				C	

Elaborado por los autores

4.6.6 Controlar los recursos

Este proceso asegura que los recursos asignados a las tareas del proyecto estén disponibles según el plan para la gestión de los recursos, además de observar y verificar el uso de los recursos planificados en comparación a lo real o programado, y tomar acciones correctivas y preventivas, según sea el caso. Esto se lo realizar con el propósito de asegurar que los recursos asignados al proyecto estén disponibles cuando se los necesite y de la misma forma sean liberados. Este control será llevado durante la duración del proyecto.

Para controlar los recursos, el director de proyecto utilizara habilidades interpersonales como liderazgo, toma de decisiones y capacidad de identificación y resolución de conflictos con el propósito de influir en una forma positiva sobre las competencias laborales de los miembros del equipo para que los miembros del equipo puedan cumplir con el trabajo asignado a cada uno. Esto se lo realizara a través de reuniones.

Dentro de esta misma línea, el director del proyecto puede aplicar la resolución de problemas con el fin de dar solución a los mismos. El director de proyecto utilziara los siguientes pasos para la resolución de problemas:

- Identificar el problema: Especifica el motivo del conflicto o problema
- Definir el problema: Desglosar el problema en partes manejables
- Investigar: Obtener datos acerca del problema
- Analizar: Determinar las causas principales del problema
- Resolver: Elegir la solución adecuada entre las encontradas
- Comprobar la solución: Verificar si la solución aplicada resuelve el problema

Además, el director de proyecto usara herramientas como Microsoft Project para asignar actividades a los recursos y monitorear el uso de los recursos, según sea el caso.

4.7. Subcapítulo D7. Gestión de las Comunicaciones

La gestión de las comunicaciones permite asegurar que la información se transfiere a los interesados de forma efectiva. Adicional desarrolla un enfoque y plan apropiado para todas las actividades de comunicación del proyecto eligiendo los canales correctos y entendiendo las necesidades de cada interesado. Los procesos de comunicación de acuerdo con la guía del PMBOK incluyen: planificar la gestión de comunicaciones, gestionar las comunicaciones y controlar las comunicaciones.

4.7.1 Plan de Gestión de Comunicaciones

Según la guía del PMBOK, el plan de gestión de las comunicaciones detalla las necesidades de comunicación de los interesados del proyecto, los medios y métodos bajo los cuales se va a transferir la comunicación de este proyecto.

Otros puntos importantes para la gestión de las comunicaciones son los reportes de desempeño y las reuniones del proyecto. El plan de la gestión de comunicaciones es clave para la dirección del proyecto porque una planificación mal elaborada puede generar demora y mensajes incorrectos en la información.

4.7.1.1 Reportes de Desempeño

Estos informes tendrán una frecuencia semanal de los avances que se dan en el proyecto. Se incluyen los siguientes puntos:

- Estado de avances de las actividades indicadas en cronograma
- Estado de los entregables del proyecto
- Informe de los entregables aprobados
- Lecciones aprendidas registradas
- Uso de Recursos
- Informe del cumplimiento de métricas de calidad

- Solicitudes de cambios
- Control de Registro de cambios aprobados

El asistente recopila toda la data de desempeño generada en las actividades de los procesos de ejecución del proyecto. El asistente a su vez procesa la data y elabora los informes de desempeño, mientras que la directora de proyecto los revisa y aprueba. Estos informes son presentados en los procesos de monitoreo y control a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

4.7.1.2 Gobierno de Reuniones

Los informes de desempeño serán mostrados al patrocinador durante las reuniones de presentación de avances, los martes de 08:30 a 9:00, hasta el cierre del proyecto. En estas reuniones se entregará una copia impresa a los asistentes y se establecerá minutas de la reunión para contar con un registro de temas tratados y puntos levantados. La tabla 56 detalla la matriz del plan de gestión de las comunicaciones.

Tabla 56. Matriz del Plan de Gestión de las Comunicaciones

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
Patrocinador	Acta de Constitución del Proyecto	Español	Impreso	Formato A4	Una vez	Patrocinador	Director y Asistente del Proyecto	Push	N/A
	Comunicación del director de proyecto y su equipo. Revisión de los objetivos del proyecto y fecha de inicio	Español	Kickoff	Cara a cara	Una vez	Patrocinador	Director, Asistente del proyecto, stakeholders	Push	Diapositivas de Presentación Lluvia de ideas en las reuniones para que sientan que todas las ideas son escuchadas

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
	Plan de dirección del proyecto	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Una vez	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales stakeholders	Pull	Repositorio Malta Adicional se enviará un email con la información respectiva.
	Programa de Capacitación y Evaluación	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Una vez	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales stakeholders, proveedor	Pull	Repositorio Malta Se capacitará a un key user al que se le pueda consultar cualquier duda si ocurre rotación

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
									de vendedores. Se entregarán manuales en físico también.
	Reunión de alternativas de proveedores	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Gerente de Compras	Patrocinador, director / asistente de proyecto, principales stakeholders, proveedor	Push	Diapositivas de Presentación Se enviarán el formato de la ppt para garantizar que nos muestren toda la informació

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
									n que se necesita.
	Reunión de Selección del proveedor	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Gerente de Compras	Director/patrocinador/gerente de ventas	Interactivo	Diapositivas de Presentación
	Reunión de presentación de avances	Español	Reunión	Cara a cara	Semanal	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales stakeholders	Interactivo	Diapositivas de Presentación
	Entregables y minutas de aprobación	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Una vez por cada entregable	Director del Proyecto	Patrocinador, Asistente de proyecto	Interactivo	Repositorio Malta
	Solicitudes de Cambio	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Cuando se requiera	Todos	Patrocinador	Push	N/A
Director del Proyecto	Comunicación del director de proyecto y su equipo. Revisión	Español	Kickoff	Cara a cara	Una vez	Patrocinador	Director, Equipo del proyecto, stakeholders	Push	Diapositivas de Presentación

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
	de los objetivos del proyecto y fecha de inicio								
	Documentación, verificación y validación de requisitos	Español	Reunión	Cara a cara	4 veces	Director del Proyecto	Patrocinador, Asistente de proyecto, Gerente de Ventas	Interactivo	N/A
	Plan de dirección del proyecto	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Una vez	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales stakeholders	Interactivo	Repositorio Malta
	Programa de Capacitación y Evaluación	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Una vez	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales stakeholders, proveedor	Pull	Repositorio Malta
	Reunión de presentación de avances	Español	Reunión	Cara a cara	Semanal	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales stakeholders	Interactivo	Diapositivas de Presentación

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
	Solicitudes de Cambio	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Cuando se requiera	Todos	Patrocinador	Push	N/A
	Reunión de alternativas de proveedores	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Gerente de Compras	Patrocinador, director / asistente de proyecto, principales stakeholders, proveedor	Push	Diapositivas de Presentación
	Reunión de Selección del proveedor	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Gerente de Compras	Director/patrocinador/gerente de ventas	Interactivo	Diapositivas de Presentación
	Recepción del técnico de proveedor	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Director del Proyecto	Técnico del proveedor	Interactivo	N/A
	Comunicación con el proveedor	Español	Reunión	Cara a cara	Cuando se requiera	Director del Proyecto	Proveedor	Interactivo	N/A
	Reunión para revisar rutas de ventas	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Director del Proyecto	Gerente de Ventas	Interactivo	Datos, Power BI

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
	Reunión con Gerente de Compras	Español	Reunión	Cara a cara	Cuando se requiera	Director del Proyecto	Gerente de Compras	Interactivo	
	Reunión con Gerente de Trade	Español	Reunión	Cara a cara	Cuando se requiera	Director del Proyecto	Gerente de Trade	Interactivo	
	Recepción de documentos Comercial	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Proveedor	Director del Proyecto	Interactivo	
Gerente de Ventas	Comunicación del director de proyecto y su equipo. Revisión de los objetivos del proyecto y fecha de inicio	Español	Kickoff	Cara a cara	Una vez	Patrocinador	Director, Equipo del proyecto, stakeholders	Push	Diapositivas de Presentación
	Documentación, verificación y validación de requisitos	Español	Reunión	Cara a cara	4 veces	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, gerente de ventas	Interactivo	N/A

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
	Plan de dirección del proyecto	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Una vez	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales stakeholders	Interactivo	Repositorio Malta
	Programa de Capacitación y Evaluación	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Una vez	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales stakeholders, proveedor	Pull	Repositorio Malta
	Reunión de alternativas de proveedores	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Gerente de Compras	Patrocinador, director / asistente de proyecto, principales stakeholders, proveedor	Push	Diapositivas de Presentación
	Reunión de Selección del proveedor	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Gerente de Compras	Director/patrocinador/gerente de ventas	Interactivo	Diapositivas de Presentación
	Reunión de presentación de avances	Español	Reunión	Cara a cara	Semanal	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de	Interactivo	Diapositivas de

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
							proyecto, principales stakeholders		Presentación
	Solicitudes de cambio	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Cuando se requiera	Todos	Patrocinador	Push	N/A
	Reunión con proveedor	Español	Reunión	Cara a cara	Cuando se requiera	Gerente de Ventas	Proveedor	Interactivo	Datos, Power BI
	Reunión para revisar rutas de ventas	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Director del Proyecto	Gerente de Ventas	Interactivo	Datos, Power BI
	Reunión con FFVV	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Gerente de Ventas	Supervisores/ Vendedores	Pull	Datos, Power BI
Proveedor	Comunicación con el director del proyecto	Español	Reunión	Cara a cara	Cuando se requiera	Proveedor	Director del Proyecto	Interactivo	N/A
	Comunicación con gerente de ventas	Español	Reunión	Cara a cara	Cuando se requiera	Gerente de Ventas	Proveedor	Interactivo	Datos, Power BI

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
	Reunión de alternativas de proveedores	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Gerente de Compras	Patrocinador, director / asistente de proyecto, principales stakeholders, proveedor	Push	Diapositivas de Presentación
	Reunión de Políticas y Firma de Contrato	Español	Reunión/Impreso	Cara a cara/ Formato PDF	Una vez	Gerente de Compras	Director del proyecto/ proveedor	Interactivo	
	Programa de Capacitación y Evaluación	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Una vez	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales stakeholders, proveedor	Pull	Repositorio Malta
	Entrega de documentocomercial	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Proveedor	Director del Proyecto	Interactivo	
Gerente de TI	Programa de Capacitación y Evaluación	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Una vez	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales	Pull	Repositorio Malta

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
							stakeholders, proveedor		
	Entrega e instalación de sistema de facturación	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Director del Proyecto	Proveedor	Interactivo	Sistema Fenix
	Entrega de informe de pruebas de la máquina	Español	Reunión/Impreso	Cara a cara/ Formato PDF	Una vez	Gerente de TI	Director del Proyecto	Interactivo	
	Entrega de informe de evaluación del personal	Español	Reunión/Impreso	Cara a cara/ Formato PDF	Una vez	Gerente de TI	Director del Proyecto	Interactivo	
Gerente de Trade	Reunión con director del proyecto	Español	Reunión	Cara a cara	Cuando se requiera	Director del Proyecto	Gerente de Trade	Interactivo	
	Programa de Capacitación y Evaluación	Español	Impreso/ Digital	Formato A4/ PDF	Una vez	Director del Proyecto	Patrocinador, asistente de proyecto, principales stakeholders, proveedor	Pull	Repositorio Malta

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
	Entrega de informe de evaluación del personal	Español	Reunión/Impreso	Cara a cara/ Formato PDF	Una vez	Gerente de Trade	Director del Proyecto	Interactivo	
Gerente de Compras	Reunión con director del proyecto	Español	Reunión	Cara a cara	Cuando se requiera	Director del Proyecto	Gerente de Compras	Interactivo	
	Reunión con proveedores	Español	Reunión	Digital	Una vez	Gerente de Compras	Proveedores		
	Comunicación del Brief a los proveedores	Español	Digital	Email	Una vez	Gerente de Compras	Proveedor	Push	
	Reunión de alternativas de proveedores	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Gerente de Compras	Patrocinador, director / asistente de proyecto, principales stakeholders, proveedor	Push	Diapositivas de Presentación
	Reunión de Selección del proveedor	Español	Reunión	Cara a cara	Una vez	Gerente de Compras	Director/patrocinador/gerente de ventas	Interactivo	Diapositivas de Presentación

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES									
INTERESADO	**OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**				**FRECUENCIA**	**EMISOR**	**RECEPTOR**	**MÉTODO**	**HERRAMIENTAS**
	INFORMACIÓN	**IDIOMA**	**MEDIO**	**FORMATO**					
	Reunión de Políticas y Firma de Contrato	Español	Reunión/Impreso	Cara a cara/ Formato PDF	Una vez	Gerente de Compras	Director del proyecto/ proveedor	Interactivo	

Elaborado por los autores

4.7.2 Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones

En base a la guía del PMBOK la gestión de las comunicaciones del proyecto debe tener una lista de actividades que permitan crear, distribuir, recibir, confirmar y comprender la información comunicada, para de esta forma entre los interesados del proyecto monitorear el plan de las comunicaciones en relación con el proyecto.

Crear comunicaciones

La comunicación se generará en base a las expectativas e intereses de los stakeholders, detalladas en el plan de comunicaciones. El formato, idioma, medio, herramientas puede variar dependiendo de qué es y cómo se quiere hacer la comunicación. Para todas las comunicaciones cara a cara, se debe levantar y enviar al final de cada reunión una minuta que detalle los planes de acción, temas tratados, responsables y deadline para de forma formal documentar y compartir la información relevante tratada.

Distribuir comunicaciones

Para la distribución masiva de información dirigida a todos los interesados internos del proyecto, se colocarán los documentos en el repositorio de Malta.

Recibir comunicaciones

Debido a que es poco probable que los interesados revisen constantemente el repositorio de la empresa, se enviarán correos electrónicos y en WhatsApp se enviarán difusiones masivas de alerta sobre nuevos documentos cargados.

Confirmar comunicaciones

En comunicaciones masivas o individuales, se solicitará al receptor que envíe un correo electrónico comprobando que la comunicación ha sido recibida.

4.7.3Matriz de efectividad de la comunicación

Para garantizar que la información comunicada dentro del proyecto sea entendida por los interesados, se consideran los indicadores de desempeño de la tabla 57.

Tabla 57. Efectividad en la Comunicación

EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACION			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jennifer Triviño	**Fecha**	15-09-2022

KPIs	**Objetivo**	**Meta**	**Herramienta**	**Forma de Cálculo**
Número de Reuniones efectuadas durante el proyecto	Determinar el cumplimiento de reuniones del proyecto.	Cumplir con el mínimo de reuniones planificadas.	Registro de Reuniones	Se debe realizar el 95% de las reuniones planificadas, deben ser coordinadas con los miembros del equipo de trabajo y efectuadas en el día y hora establecidos previamente.
Nivel de cumplimiento del plan de comunicación	Determinar variantes en el cumplimiento del plan.	Cumplir con los requisitos específicos del plan.	Encuesta	El puntaje deseado es >=9
Tiempo Promedio de respuesta en las comunicaciones	Comprobar retrasos existentes.	Prevenir retrasos en el cronograma a causa de un mal manejo en la gestión de comunicaciones.	KPIs de desempeño	Suma de los tiempos de respuestas por canal de comunicación
Efectividad de los medios de comunicación	Validar el flujo efectivo de la información.	Conseguir que todos los interesados se encuentren informados acerca del proyecto.	Encuesta	% de efectividad de los medios de comunicación usados siendo 40% malo, 60% bajo, 75% regular y 100% óptimo

KPIs	Objetivo	Meta	Herramienta	Forma de Cálculo
Número de ausentes en las reuniones	Supervisar la participación de los principales stakeholders.	Conseguir que todos los interesados participen en la reunión.	Registro de Asistencia	Máximo 1 ausente por reuniones del proyecto.
Número de solicitudes de cambio	Definir si existen errores o cambios en el plan.	Evaluar y mejorar el plan de gestión de las comunicaciones.	Control/ Registro de cambios	Se estima un máximo del 8% de solicitudes de cambio, las cuales serán consideradas en las reuniones del equipo del proyecto.
Número de proveedores participantes	Garantizar el número mínimo de proveedores a evaluar.	Ejecutar un proceso transparente y claro.	Registro de proveedores	Mínimo 3 proveedores participantes
Número de televendedores capacitados	Garantizar el número mínimo de televendedores capacitados.	Capacitar a los televendedores para que estén aptos para ejecutar el proyecto.	Registro de televendedores capacitados	Se estima el máximo del 100% de televendedores capacitados.
Número de actividades nuevas durante la ejecución del proyecto	Determinar el número de actividades externas al plan.	Revisar y validar los cambios al plan	Registro de actividades	Se estima un margen máximo del 0,3% del total de requerimientos para actividades no planteadas en el alcance del proyecto.
Satisfacción sobre el equipo del proyecto	Medir el grado de satisfacción del patrocinador sobre el equipo del proyecto.	Alcanzar el 100% de satisfacción del desempeño del equipo del proyecto	Encuesta	Porcentaje de satisfacción, siendo: 25% malo, 50% deficiente, 75% regular y 100% óptimo

Elaborado por los autores

4.8 Subcapítulo D8. Gestión de los Riesgos

En este capítulo se identifican los posibles conflictos que pudieran existir durante el ciclo de vida del proyecto y la estrategia para accionar con respuestas preventivas o correctivas que se deberían realizar de acuerdo con lo desarrollado en el plan de gestión de riesgos. Los procesos según la guía del PMBOK son: Planificar los riesgos, realizar un análisis cualitativo y cuantitativo, planificar las respuestas y controlar los riesgos.

4.8.1 Plan de Gestión de los Riesgos

En este apartado se analizan los procesos relacionados con la gestión de riesgos del proyecto "Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA". El objetivo principal de la gestión de riesgos es disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos, y al mismo tiempo incrementar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, a través de la identificación de los riesgos que afecten directamente a la triple restricción del proyecto con el propósito de evadir el fracaso de este.

Estrategia de riesgos

Para gestionar el riesgo se considerarán los siguientes aspectos:

- Determinar roles y responsabilidades
- Calendario de revisión de riesgos (proceso iterativo)
- Identificación temprana del riesgo
- Categoría del riesgo
- Apetito del riesgo
- Tolerancia del riesgo
- Umbrales de tolerancia
- Metodología de gestión de Riesgos

Roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades son asignados a miembros del equipo con el propósito de que gestionen el riesgo en caso de manifestarse. La tabla 58 muestra el formato registro de roles y responsabilidades de las personas involucradas en la gestión de riesgo.

Tabla 58. Roles y responsabilidades

ROLES Y RESPONSABILIDADES			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	11-19-2022
ROL	**RESPONSABILIDADES**	**NOMBRE**	
Patrocinador	Identificar los riesgos	Pedro Fernández	
Director de Proyecto	Identificar los riesgos	Jenniffer Triviño	
	Planificar la gestión de riesgos		
	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos		
	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos		
	Planificar la respuesta a los riesgos		
Stakeholders principales (compras/ ventas)	Planificar la respuesta a los riesgos	Kimberly Jara/ Alvaro Freile	
Stakeholders principales (compras/ ventas)	Implementar la respuesta a los riesgos	Kimberly Jara/ Alvaro Freile	
Asistente de proyecto	Monitorear los riesgos	Tomás Echeverría	

Elaborado por los autores

Financiamiento

De acuerdo con lo establecido con el patrocinador, el proyecto “Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA”, el presupuesto inicial es $ 41.752,96 dólares, con reservas para riesgos equivalentes a $ 3500 dólares. Adicionalmente, la reserva de gestión es de $ 1.252,59 que equivale al 3% del costo total relacionado a las actividades del proyecto.

El total del presupuesto es de $ 46.505,55 dólares, el cual incluye el presupuesto inicial, reservas de contingencia y reservas de gestión.

Los desembolsos correspondientes a el Presupuesto del Proyecto, serán provenientes del centro de costos del Departamento de Desarrollo Comercial de Malta Ecuador (autofinanciación). Los requisitos de desembolso financiero para cumplir con la Línea Base de Costos, es decir, el costo de las actividades más la reserva de contingencia, se describen en el apartado de gestión de costos

Calendario

En la tabla 59 se presenta el calendario que describe con qué frecuencia se ejecutan los procesos de la gestión de riesgos.

Tabla 59. Periodicidad de la gestión de riesgos

CALENDARIO DE LA GESTION DE RIESGOS			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	11-19-2022
Proceso	**Momento de la Ejecución**	**Entregable de la EDT**	**Periodicidad de Ejecución**
Planificar la gestión de los riesgos	Al inicio del proyecto	Planificación de la gestión del Proyecto	Una vez
Identificar los riesgos	Durante las reuniones	Todos los entregables	Semanal
Realizar el análisis cualitativo de riesgos	Durante las reuniones	Todos los entregables	Semanal
Realizar el análisis cuantitativo de riesgos	Durante las reuniones	Todos los entregables	Semanal
Planificar la respuesta a los riesgos	Durante las reuniones	Todos los entregables	Semanal
Implementar la respuesta a los riesgos	Durante la ejecución	Todos los entregables	Cuando se active un riesgo

Monitorear los riesgos	Durante la ejecución	Todos los entregables	Diaria

Elaborado por los autores

Categorías de riesgos RBS

Los riesgos se agruparán en categorías con el propósito de identificarlas para luego registrarlas en la matriz de riesgo. Adicionalmente se desarrollará una estructura de desglose del riesgo. Las categorías de riesgo identificadas son las siguientes:

- **Alcance:** Consiste en aquellos riesgos que impacten el alcance del proyecto.
- **Calidad:** Consisten en aquellos que puedan afectar la calidad de los entregables del proyecto.
- **Recursos Humanos:** Consiste en aquellos riesgos que tengan impacten las funciones del personal asociado al proyecto.
- **Externo:** Consiste en aquellos riesgos que estén vinculados a contextos externos a la organización, tales como normativa política y leyes, proveedores, organismos reguladores del estado.
- **Adquisiciones:** Consiste en aquellos riesgos que impacten las adquisiciones del proyecto, mayormente vinculado con actividades de licitación.
- **Gestión:** Consiste en aquellos riegos relacionados a la administración y comunicación, estimación de tiempo y costos, y calidad del proyecto.

La tabla 60 describe el formato de la matriz que se utilizara para identificar la categoría del riesgo

Tabla 60. Matriz de Categorías del riesgo RBS

CATEGORIAS DEL RIESGOS			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	11-19-2022

	CATEGORIA RBS NIVEL 1	SUB-CATEGORIA RBS NIVEL 2
RIESGOS DEL PROYECTO	Alcance	Requisitos de aprobación
		Entregables
	Calidad	Especificaciones Técnicas
	Recursos Humanos	Renuncias
		Sobrecargas de trabajo
	Externo	Cambios en la reforma laboral
	Adquisiciones	Expertiz del proveedor
	Gestión	Aprobaciones
		Contratos

Elaborado por los autores

Apetito al riesgo de los interesados

Los objetivos de la gestión de riesgos del proyecto “Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA” consisten en aumentar la probabilidad e impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto.

Revisión de la tolerancia de los interesados

Los Objetivos del Proyecto “Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA” en torno a Alcance, Cronograma, Costo y Calidad se indican a continuación en función de los siguientes niveles de Tolerancia de la organización. La tabla 61 muestra el formato de la matriz de Tolerancia de los interesados.

Tabla 61. Matriz de tolerancia de los interesados

TOLERANCIA DE LOS INTERESADOS			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	11-19-2022

Interesado	**Tolerancia**
Patrocinador	• No tolera que no se cumpla con las buenas prácticas propuestas por el PMBOK 6ta edición • No tolera la no participación e involucramiento por parte de los interesados • No tolera que se incremente el tiempo del cronograma aprobado sin la justificación pertinente • No tolera que se altere la calidad de los entregables del proyecto • No tolera los controles de cambios sin la justificación pertinente • No tolera su exclusión en cualquier parte del proyecto
Director de Proyecto	• No tolera que los miembros del equipo no sigan las buenas prácticas para la gestión de proyecto establecidas por el PMBOK 6ta edición • No tolera la falta de interés por parte de los interesados • No tolera que se contrate a un proveedor de servicio sin experiencia
Gerente de Compras	• No tolera que se contrate a un proveedor de servicios que no se adapte a las políticas internas de MALTA • No tolera que el brief no tenga candidatos idóneos para la licitación de servicio de televenta • No tolera el incumplimiento del contrato por parte del proveedor de servicios
Gerente Financiero	• No tolera que se hagan cambios a la línea base del presupuesto sin la justificación pertinente • No tolera que existan retazos en el cronograma que excedan los umbrales establecidos
Gerente de Ventas	• No tolera que el script de televentas con cumpla con las políticas internas establecidas por MALTA • No tolera que el listado de clientes bronce no cumpla con las políticas establecidas por MALTA
Asistente de Proyecto	• No tolera que existan más de 4 inconformidades en las auditorias de calidad • No tolera que los otros miembros del equipo de proyecto no respeten el cronograma de actividades del proyecto

Elaborado por los autores

Umbrales de Variación

De los análisis de factibilidad del presente proyecto se determinaron las tolerancias de los interesados y con ello se definió los umbrales de variación de los planes de gestión del proyecto:

- **Cronograma:** El proyecto tiene una duración de 90 días, y se ha considerado que un retraso del 10% es permitido dentro de la ejecución de este; si las actividades que forman parte de la ruta crítica llegaran a generar una demora de más de 7 días, se califica al proyecto como atrasado y fuera de los umbrales de variación.
- **Costos:** El costo total de las actividades suma $ 41.752,96 dólares, con reservas de contingencia para riesgos de $ 3.500 dólares. Adicionalmente, la reserva de gestión es de $ 1.252,59, que equivale al 3% del costo total relacionado a la suma de las actividades del proyecto. Se consideró que es permitido hasta un 10% de sobrecosto.

Definición de Criterios

Oportunidades Imperdibles

Se considera como oportunidad imperdible la posibilidad de obtener una selección más rápida del proveedor de servicios de televentas, provocando un adelanto en el cronograma del proyecto.

Además, se considera como oportunidad imperdible la posibilidad de obtener un proveedor de servicio con un costo menor al presupuestado, generando un efecto positivo en el presupuesto del proyecto

Amenazas Inaceptables

Teniendo en cuenta el cronograma y presupuesto aprobado por el patrocinador, las constantes peticiones de cambios en el proyecto que generen retrasos en las actividades programadas las cuales afecten negativamente el cronograma y costos, serán consideradas amenazas inaceptables, por este motivo se realizaran monitoreo constante en las líneas base respectivas, con el propósito de validar que no se excedan los umbrales de varianza descritos.

Metodología de gestión de riesgos

Identificar los riesgos

En este proceso se identifican los riesgos, además de documentar sus características y oportunidades, así como reconocer los riesgos individuales y riesgos generales del proyecto, con el propósito de identificar las situaciones en la que se puedan materializar y las consecuencias asociadas a los objetivos del proyecto durante la duración de este.

Para identificar los riesgos se usarán las siguientes herramientas: Juicio de expertos con las demás Regiones que han implementado televenta como modelo de servicio, para esto se programarán reuniones con el Director de Proyecto global de México y Colombia. Adicionalmente, se usará la técnica de tormenta de ideas con el objetivo de levantar información con los departamentos de ventas, compras y proyectos en reuniones programadas de forma semanal. En estas reuniones el director de proyecto será el facilitador para enfocar las tareas y mediar cualquier situación que se presente. Finalmente, dentro del análisis de datos se usará el análisis FODA para mapear riesgos externos e internos que puedan afectar el desarrollo final del proyecto.

Metalenguaje de riesgos

Para el registro de cada riesgo se procede a usar la herramienta del metalenguaje. El metalenguaje consiste en una descripción estructurada del riesgo la cual permite identificar la causa, el evento y los efectos de los diferentes eventos que puedan ocurrir, sean positivos o negativos. Esta descripción estructurada del riesgo permite definir el riesgo de una forma clara con el propósito de desarrollar las respuestas necesarias para mitigar o potenciar el riesgo, según sea el caso. La figura 22 detalla la estructura del metalenguaje usado para el registro de riesgos y La tabla 62 muestra la plantilla donde se realizará el registro de riesgos.



Figura 22. Metalenguaje usado para el registro de riesgos

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 62. Plantilla Registro de Riesgos

REGISTRO DE RIESGOS					
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**		
			Versión:		PMP001
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**		11-19-2022
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORIA**	**TIPO**

Elaborado por los autores

Análisis cualitativo de los Riesgos

El análisis cualitativo ayuda a dimensionar la prioridad de los riesgos individuales del proyecto usando la probabilidad de ocurrencia e impacto del riesgo, según sea el caso. Las herramientas que se utilizará son las siguientes: juicios de expertos para una mejor exactitud en el análisis de los riesgos, en el análisis de datos la matriz de probabilidad e impacto de los riesgos para un análisis más completo que permita identificar el valor de los riesgos y la categorización de estos para determinar en qué área existe una mayor incertidumbre con el propósito de conocer causas y desarrollar mejores respuestas.

Definiciones de probabilidad e impacto de los riesgos

A continuación, en la tabla 63, se establece el rango de probabilidad de ocurrencia de un riesgo, a través del análisis de proyectos históricos de Malta a nivel global se establecen las escalas presentadas.

Tabla 63. Definición de probabilidad del riesgo

DEFINICION DE PROBABILIDAD DEL RIESGO			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	11-19-2022
Muy Alta (5)	70-100%		
Alta (4)	50-69%		
Media (3)	20-49%		
Baja (2)	10-19%		
Muy Baja (1)	0-9%		

Elaborado por los autores

En la tabla 64 se define el impacto del riesgo del proyecto “Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA”

Tabla 64. Definición de probabilidad del riesgo

DEFINICION DE IMPACTO DEL RIESGO				
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**	
			Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**	11-19-2022
ESCALA	**TIEMPO**	**COSTO**	**CALIDAD**	**ALCANCE**
Muy Alta (5)	Aumento del cronograma >=10%	Aumento del Costo >=10%	Más de 4 no conformidades encontradas en el entregable	Modificación de más de 3 entregables
Alta (4)	Aumento en el cronograma del 8% al 9%	Aumento del costo del 7 % al 9%	4 no conformidades encontradas en un entregable	Modificación de 3 entregables
Media (3)	Aumento en el cronograma del 5% al 7%	Aumento del costo del 5% al 6%	3 no conformidades encontradas en un entregable	Modificación de 2 entregables
Baja (2)	Aumento en el cronograma del 2% al 4%	Aumento del costo del 3 % al 4%	2 no conformidades encontradas en un entregable	Modificación de 1 entregable
Muy Baja (1)	Aumento del cronograma <=1%	Aumento del costo <=2%	1 no conformidad encontrada en un entregable	Modificación de 1 entregable

Elaborado por los autores

Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos

La matriz de probabilidad e impacto de los riesgos tiene como objetivo la visualización de la probabilidad de cada riesgo asociado a su impacto. La tabla 66 muestra la matriz de probabilidad e impacto para las amenazas y la tabla 67 muestra la matriz de probabilidad e impacto para las oportunidades.

A fin de contar con una categorización que facilite la priorización de los riesgos que pudiere afrontar el proyecto, se crea un código de colores en la tabla siguiente y una matriz de calor para amenazas y oportunidades en las tablas. La tabla 65 detalla la descripción del código de colores que se utilizaran en la matriz de probabilidad e impacto para las amenazas y oportunidades, respectivamente.

Tabla 65. Descripción del código de colores

VALOR	DESCRIPCIÓN
BAJO	Impacto mínimo sobre los objetivos del proyecto: tiempo, costo, alcance y calidad. Requiere monitoreo gerencial.
MEDIO	Genera un impacto moderado sobre los objetivos del proyecto: alcance, tiempo, costo y calidad. Puede requerir acciones especiales para responder al riesgo y monitoreo gerencial constante.
ALTO	Impacto significativo sobre los objetivos del proyecto: alcance, tiempo, costo y calidad. Requiere acciones de respuesta inmediata y monitoreo intensive.

Elaborado por os autores

Tabla 66. Matriz de probabilidad e impacto para las amenazas

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO PARA LAS AMENAZAS						
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**		
				Versión:	PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**	11-19-2022	
		PROBABILIDAD				
		Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
IMPACTO	Muy Alto (5)					
	Alto (4)					
	Medio (3)					

	Bajo (2)					
	Muy Bajo (1)					

Elaborado por los autores

Tabla 67. Matriz de probabilidad e impacto para las oportunidades

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO PARA LAS OPORTUNIDADES						
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**		
				Versión:	PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**	11-19-2022	
		PROBABILIDAD				
		Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
IMPACTO	Muy Alto (5)					
	Alto (4)					
	Medio (3)					
	Bajo (2)					
	Muy Bajo (1)					

Elaborado por los autores

Análisis cuantitativo de los Riesgos

El objetivo del análisis cuantitativo de los riesgos es monetizar el impacto de estos hacia el proyecto. Para realizar el análisis cuantitativo de los riesgos se usará el juicio de expertos de los directores de venta, compras y director de proyecto con base en implementaciones anteriores en otras regiones, la herramienta de un facilitador en las reuniones para mediar cualquier situación y el análisis de árbol de decisiones para representar los distintos escenarios que se presenten y soportar la mejor decisión para calcular el valor monetario esperado y

conocer el costo total de los impactos. La tabla 68 muestra el formato de la matriz del análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto.

Tabla 68. Formato de la Matriz del Análisis Cuantitativo de los riesgos

ANALISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS											
Proyecto:				Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA				**Control de versiones**			
								Versión:		PMP001	
Director del Proyecto:				Ing. Jenniffer Triviño				**Fecha:**		11-19-2022	
ID	**Causa**	**Evento/ Riesgo**	**Efecto**	**Prob.**	**IMPACTO EN DOLARES**					**VME**	**VME En Dias**
					Extra Costos	**Calidad**	**Benef.**	**Total**	**Impacto en el tiempo**		

Elaborado por los autores

Planificar la respuesta a los riesgos

En este proceso se analizan las diferentes alternativas para elegir estrategias con el objetivo de afrontar el riesgo del proyecto, mejorando sus oportunidades y disminuir sus amenazas, según sea el caso. Para planificar la respuesta a los riesgos las herramientas que se utilizarán son: identificar acciones a llevarse a cabo si los riesgos se presentan mediante estrategias para amenazas y oportunidades, el análisis de datos con análisis de alternativa y análisis de costo- beneficio para evaluar el costo de implementar la respuesta vs el impacto que se va a dar.

Si algún riesgo se materializa, el plan de contingencia debe de ser consultado por el encargado del riesgo, evaluando el posible impacto en el costo del proyecto y realizar el respectivo informe para presentárselo al Patrocinador para su aprobación antes de usar las reservas de contingencia. Si algún riesgo no identificado se presenta, el cual supere los

umbrales de tolerancia establecidos, el Patrocinador deberá de evaluar la continuidad del proyecto. La tabla 69 muestra el formato de la matriz del plan de respuesta a los riesgos.

Tabla 69. Formato de la matriz del plan de respuesta a los riesgos

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS													
Proyecto:			Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA			**Control de versiones**							
						Versión:		PMP001					
Director del Proyecto:			Ing. Jenniffer Triviño			**Fecha:**		11-19-2022					
ID	**Causa**	**Evento /Riesgo**	**Efecto**	**Estrategia De Respuesta**	**Acción de Respuesta**	**Costo De La Respuesta**	**Dueño Del Riesgo**	**Riesgo residual**		**Riesgo secundario**			
								Probabilidad	**Impacto**	**Causa**	**Evento**	**Efecto**	

Elaborado por los autores

La tabla 70 muestra el formato de la matriz del plan de contingencia de los riesgos del proyecto “Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA”

Tabla 70. Formato Matriz del plan de contingencia de los riesgos

PLAN DE CONTINGENCIA DE LOS RIESGOS				
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
			Versión:	PMP001
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	11-19-2022
ID	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**ACCION DE CONTINGENCIA**	**COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA**

Elaborado por los autores

Implementar las respuestas a los riesgos

En este proceso se aplican las acciones y planes establecidos y acordados para la respuesta a los riesgos, según lo planificado con el propósito de aumentar las oportunidades y disminuir las amenazas del proyecto. Las herramientas que se usarán en este proceso es el juicio de expertos para con base a la experiencia determinar planes efectivos, las habilidades interpersonales del director del proyecto para influenciar a los dueños del riesgo a tomar las medidas necesarias en caso de que se requiera y el sistema de información Microsoft Project para integrar las actividades de respuesta de riesgos en cronograma.

Monitorear los riesgos

Este proceso consiste en monitorear la implementación del plan de respuesta al riesgo con el propósito de dar seguimiento a los riesgos identificados e identificar y analizar nuevos riesgos no identificados, que se presenten a lo largo del ciclo de vida del proyecto, según sea el caso. Este proceso es realizado semanalmente a través de reuniones lideradas por el director de proyecto con los principales stakeholders y donde se revisan los riesgos y la efectividad de respuesta hacia estos, de esta forma se documenta que medidas fueron eficientes, que riesgos se dispararon y generaron un riesgo secundario o que medida no funcionó para lecciones aprendidas para futuros proyectos. Adicional se usará como herramienta el análisis de datos a través del análisis de reservas para comparar lo real utilizado y si lo restante es suficiente para mitigar los riesgos que puedan dispararse.

En el caso que se identifiquen nuevos riesgos, se desarrollará el análisis costo beneficio para luego enviar una solicitud al comité de control cambios el cual será presentado al patrocinador para su análisis, aprobación o rechazo. Para monitorear el riesgo identificado se usará el formato de informe de seguimiento de riesgos, presentado en la tabla 63.

Tabla 71. Matriz de Seguimiento de Riesgo

INFORME DE SEGUIMIENTO DE RIESGO			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	11-19-2022
Descripción del riesgo presentado:			
Responsable:			
Resultados del análisis (en caso de ser un riesgo no identificado):			
Descripción del plan de respuesta (estrategia utilizada):			
Descripción del nivel de riesgo residual (en caso de existir):			
Descripción detallada de las acciones tomadas:			
Presupuesto y tiempo de respuesta:			
Plan de contingencia:			
Observaciones:			

Elaborado por los autores

4.8.2 Registro de riesgos

A continuación, en la tabla 72 se detalla la matriz de registro de riesgo del proyecto.

Tabla 72. Registro de Riesgos

REGISTRO DE RIESGOS					
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**		
			Versión:		PMP001
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**		11-19-2022
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORIA**	**TIPO**
A1	Debido a la poca oferta de proveedores de televenta	se podría generar demoras en la búsqueda del proveedor	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Adquisiciones	Negativo
A2	Debido a la poca Expertiz de los nuevos recursos	se podría generar problemas de entendimiento de la operación del negocio	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Recursos Humanos	Negativo
A3	Debido al incumplimiento de especificaciones técnicas de los equipos de computación del proveedor	se podría generar problemas en la implementación del sistema de toma de pedidos.	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Calidad	Negativo
A4	Debido a una reforma en la ley laboral	se podría generar cambios en las claúsulas del contrato.	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto.	Legal	Negativo
A5	Debido a la sobrecarga de trabajo del director de proyecto	se podría generar desmotivación en la finalización de los entregables	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Recursos Humanos	Negativo
A6	Debido a desacuerdos contractuales	se podría generar demoras en la aceptación del contrato por parte del proveedor	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Legal	Negativo

REGISTRO DE RIESGOS					
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**		
			Versión:		PMP001
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**		11-19-2022
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORIA**	**TIPO**
A7	Debido a desactualizaciones en la base de clientes a enviar a televenta	Se podría generar demoras en la salida del proyecto.	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto.	Información	Negativo
A8	Debido a nuevas oportunidades identificadas con el modelo de televentas	se podría generar cambios en el alcance del proyecto.	lo cual generaría retrasos en el cronograma y alcance aprobado del proyecto.	Gestión	Negativo
O1	Debido a la experiencia del departamento de compras	se podría generar una selección más rápida de proveedores.	lo cual generaría adelanto en el cronograma aprobado del proyecto.	Gestión	Positivo
A9	Debido al retraso en la entrega de los materiales físicos destinados a las capacitaciones a televenta	se podría generar movimiento en las fechas de capacitación agendadas	lo cual generaría retrases en el cronograma aprobado del proyecto.	Gestión	Negativo
O2	Debido a la experiencia del departamento de compras	se podría obtener un proveedor de servicio a un precio menor al presupuestado	lo cual generaría un efecto positivo en el presupuesto aprobado del proyecto.	Adquisiciones	Positivo
A10	Debido a la selección errónea de clientes bronce	se podría generar reprocesos en el entregable de base de clientes a televenta	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Gestión	Negativo

REGISTRO DE RIESGOS					
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**		
			Versión:		PMP001
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**		11-19-2022
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORIA**	**TIPO**
A11	Debido a la mala capacitación por parte de Malta hacia los recursos del proveedor de servicio	se podría generar problemas de entendimiento de la operación del negocio	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto.	Recursos Humanos	Negativo
A12	Debido a la poca experiencia del director de proyectos	se podría elaborar mal el plan para la dirección del proyecto	lo cual generaría retrasos en el cronograma, alcance y presupuesto aprobado del proyecto.	Gestión	Negativo
A13	Debido a la constante petición de cambios en el proyecto	se podría generar retrasos en las actividades programadas	lo cual generaría retrasos en el cronograma, alcance y presupuesto aprobado del proyecto.	Gestión	Negativo
A14	Debido a la falta de claridad en los requerimientos establecidos por los stakeholders	se podría generar problemas en la calidad del proyecto	lo cual generaría un efecto negativo en el alcance del proyecto	Calidad	Negativo
A15	Debido a la mala gestión del presupuesto del proyecto	se podría generar una variación con los costos reales	lo cual generaría un efecto negativo en el presupuesto aprobado del proyecto	Gestión	Negativo
O3	Debido a la experiencia del departamento de compras	se podría generar un adelanto en el desarrollo del brief	lo cual generaría un efecto positivo en el cronograma del proyecto aprobado	Adquisiciones	Positivo

REGISTRO DE RIESGOS					
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**		
			Versión:		PMP001
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**		11-19-2022
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORIA**	**TIPO**
A16	Debido a la oferta laboral del mercado de televenta	se podría generar rotación de los recursos de televenta	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Recursos Humanos	Negativo
A17	Debido a la oferta laboral en el mercado	se podría generar rotación de los recursos que ejecutan el proyecto	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Recursos Humanos	Negativo
A18	Debido a la falta de compromiso de los stakeholders en la asistencia a las reuniones.	se podrían cancelar las reuniones programadas	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Recursos Humanos	Negativo
A19	Debido a la mala gestión en las comunicaciones	se podría generar incumplimientos en las actividades acordadas	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Gestión	Negativo
O4	Debido a la proactividad del equipo de proyecto	se podría culminar más rápido las actividades acordadas	lo cual generaría adelanto en el cronograma aprobado del proyecto	Recursos Humanos	Positivo
A20	Debido a un envío incorrecto del formato de carga de clientes para el sistema del proveedor	se podría retrasar el cumplimiento de la actividad dentro del tiempo establecido	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Gestión	Negativo

REGISTRO DE RIESGOS					
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**		
			Versión:		PMP001
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**		11-19-2022
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORIA**	**TIPO**
A21	Debido al retraso de la elaboración de las políticas de confidencialidad por parte de Malta	se podría generar demoras en la firma final del contrato de televenta	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Legal	Negativo
A22	Debido a la falta de disponibilidad de los recursos que realizarán las pruebas integrales	se podría retrasar el cumplimiento de la actividad dentro del tiempo establecido	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Gestión	Negativo
A23	Debido a la demora en la creación de usuarios del sistema de toma de pedidos	no se podría iniciar las capacitaciones del sistema de toma de pedidos	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Calidad	Negativo
A24	Debido a una emergencia sanitaria	se podría generar ausentismo en el equipo del proyecto	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Externos	Negativo
A25	Debido a la falta de compromiso de los recursos de televenta	se podría generar ausentismo en las capacitaciones	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Recursos Humanos	Negativo

Elaborado por los autores

Análisis Cualitativo de Riesgo

A continuación, en la tabla 73 se muestra el análisis cualitativo de los riesgos

.

Tabla 73. Análisis cualitativo de los riesgos

ANALISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS							
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**			
				Versión:		PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**		11-19-2022	
ID	**CAUSA**	**EVENTO/ RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACT**	**VALOR DEL RIESGO**	**MOMENTO**
A1	Debido a la poca oferta de proveedores de televenta	se podría generar demoras en la búsqueda del proveedor	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	3	4	12	Durante la selección del proveedor
A2	Debido a la poca Expertiz de los nuevos recursos	se podría generar problemas de entendimiento de la operación del negocio	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	3	4	12	Durante la capacitación del proyecto
A3	Debido al incumplimiento de especificaciones técnicas de los equipos de computación del proveedor	se podría generar problemas en la implementación del sistema de toma de pedidos.	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	2	4	8	Durante la implementación del sistema de toma de pedidos
A4	Debido a una reforma en la ley laboral	se podría generar cambios en las claúsulas del contrato.	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto.	2	2	4	Durante la ejecución del proyecto
A5	Debido a la sobrecarga de trabajo del director de proyecto	se podría generar desmotivación en la finalización de los entregables	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	1	3	3	Durante la ejecución del proyecto
A6	Debido a desacuerdos contractuales	se podría generar demoras en la aceptación del contrato por parte del proveedor	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	3	3	9	Durante la firma del contrato del proveedor

ANALISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS							
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**			
				Versión:		PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**		11-19-2022	
ID	**CAUSA**	**EVENTO/ RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACT**	**VALOR DEL RIESGO**	**MOMENTO**
A7	Debido a desactualizaciones en la base de clientes	Se podría generar demoras en la salida del proyecto	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	4	4	16	Durante la selección de clientes enviar a televenta
A8	Debido a nuevas oportunidades identificadas con el modelo de televentas	se podría generar cambios en el alcance del proyecto	lo cual generaría retrasos en el cronograma y alcance aprobado del proyecto	3	4	12	Al inicio del proyecto
O1	Debido a la experiencia del departamento de compras	se podría generar una selección más rápida de proveedores	lo cual generaría adelanto en el cronograma aprobado del proyecto	3	3	9	Durante la selección del proveedor
A9	Debido a un retraso en la entrega de los materiales físicos destinados a las capacitaciones a televenta	se podría generar movimiento en las fechas de capacitación agendadas	lo cual generaría retrases en el cronograma aprobado del proyecto	3	3	9	Durante la ejecución del proyecto
O2	Debido a la experiencia del departamento de compras	se podria obtener un proveedor de servicio a un precio menor al presupuestado	lo cual generaría un efecto positivo en el presupuesto aprobado del proyecto	2	2	4	Durante la selección del proveedor
A10	Debido a la selección errónea de clientes bronce	se podrian generar reprocesos en el entregable de base de clientes a televenta	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	2	3	6	Durante la selección de clientes enviar a televenta
A11	Debido a la mala capacitación por parte de Malta hacia los recursos del	se podría generar problemas de entendimiento de la	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	1	3	3	Durante el plan de capacitación del proyecto

ANALISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS							
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**			
				Versión:		PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**		11-19-2022	
ID	**CAUSA**	**EVENTO/ RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACT**	**VALOR DEL RIESGO**	**MOMENTO**
	proveedor de servicio	operación del negocio					
A12	Debido a la poca experiencia del director de proyectos	se podría elaborar mal el plan para la dirección del proyecto	lo cual generaría retrasos en el cronograma, alcance y presupuesto aprobado del proyecto	2	4	8	Durante la ejecución del proyecto
A13	Debido a la constante petición de cambios en el proyecto	se podría generar retrasos en las actividades programadas	lo cual generaría retrasos en el cronograma, alcance y presupuesto aprobado del proyecto	3	5	15	Durante la ejecución del proyecto
A14	Debido a la falta de claridad en los requerimientos establecidos por los stakeholders	se podría generar problemas en la calidad del proyecto	lo cual generaría un efecto negativo en el alcance del proyecto	3	3	9	Durante la ejecución del proyecto
A15	Debido a la mala gestión del presupuesto del proyecto	se podría generar una variación con los costos reales	lo cual generaría un efecto negativo en el presupuesto aprobado del proyecto	2	4	8	Durante la ejecución del proyecto
O3	Debido a la experiencia del departamento de compras	se podría generar un adelanto en el desarrollo del brief	lo cual generaría un efecto positivo en el cronograma del proyecto aprobado	2	2	4	Durante el diseño del brief
A16	Debido a la oferta laboral del mercado de televenta	se podría generar rotación de los recursos de televenta	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma	3	4	12	Durante la ejecución del proyecto

ANALISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS							
Proyecto:		Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**			
				Versión:		PMP001	
Director del Proyecto:		Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**		11-19-2022	
ID	**CAUSA**	**EVENTO/ RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACT**	**VALOR DEL RIESGO**	**MOMENTO**
			del proyecto aprobado				
A17	Debido a la oferta laboral en el mercado	se podría generar rotación de los recursos que ejecutan el proyecto	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	3	4	12	Durante la ejecución del proyecto
A18	Debido a la falta de compromiso de los stakeholders en la asistencia a las reuniones	se podrían cancelar las reuniones programadas	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	2	2	4	Durante las reuniones del proyecto
A19	Debido a la mala gestión en las comunicaciones	se podría generar incumplimientos en las actividades acordadas	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	2	2	4	Durante la ejecución del proyecto
O4	Debido a la proactividad del equipo de proyecto	se podría culminar más rápido las actividades acordadas	lo cual generaría adelanto en el cronograma aprobado del proyecto	3	2	6	Durante la ejecución del proyecto
A20	Debido a un envío incorrecto del formato de carga de clientes para el sistema del proveedor	se podría retrasar el cumplimiento de la actividad dentro del tiempo establecido	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	2	2	4	Durante la carga de clientes al sistema
A21	Debido al retraso de la elaboración de las políticas de confidencialidad por parte de Malta	se podría generar demoras en la firma final del contrato de televenta	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	2	2	4	Durante la firma de confidencialidad de los proveedores

ANALISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS							
Proyecto:			Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**		
					Versión:	PMP001	
Director del Proyecto:			Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**	11-19-2022	
ID	**CAUSA**	**EVENTO/ RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACT**	**VALOR DEL RIESGO**	**MOMENTO**
A22	Debido a la falta de disponibilidad de los recursos que realizarán las pruebas integrales	se podría retrasar el cumplimiento de la actividad dentro del tiempo establecido	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma d el proyecto aprobado	2	2	4	Durante las pruebas integrales de inicio a fin
A23	Debido a la demora en la creación de usuarios del sistema de facturación	no se podría iniciar las capacitaciones de facturación	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	3	4	12	Durante el plan de capacitación del proyecto
A24	Debido a una emergencia sanitaria	se podría generar ausentismo en el equipo del proyecto	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	1	5	5	Durante la ejecución del proyecto
A25	Debido a la falta de compromiso del recurso de televenta	se podría generar ausentismo en la capacitación	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma	1	4	4	Durante el plan de capacitación del proyecto

Elaborado por los autores.

Análisis Cuantitativo del Riesgo

A continuación, en la tabla 74 se muestra la matriz del análisis cuantitativo de los riesgos

Tabla 74. Matriz del Análisis Cuantitativo de los riesgos

ANALISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	11-19-2022

ID	**Causa**	**Evento/ Riesgo**	**Efecto**	**Probabilidad**	**IMPACTO EN DOLARES**					**VME**	**VME En Días**
					Extra Costos	**Calidad**	**Beneficios**	**Total**	**Impacto en el tiempo**		
A1	Debido a la poca oferta de proveedores de televenta	se podría generar demoras en la búsqueda del proveedor	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	20%					5		1
A2	Debido a la poca expertiz de los nuevos recursos	se podría generar problemas de entendimiento de la operación del negocio	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	20%					5		1

ID	Causa	Evento/ Riesgo	Efecto	Probabilidad	IMPACTO EN DOLARES					VME	VME En Días
					Extra Costos	Calidad	Beneficios	Total	Impacto en el tiempo		
A3	Debido al incumplimiento de especificaciones técnicas de los equipos de computación del proveedor	se podría generar problemas en la implementación del sistema de toma de pedidos.	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	15%					10		2
A4	Debido a una reforma en la ley laboral	se podría generar cambios en las claúsulas del contrato.	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto.	10%					5		1
A5	Debido a la sobrecarga de trabajo del director de proyecto	se podría generar desmotivación en la finalización de los entregables	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	5%	$(2.548,00)			-2548	5	$(127,40)	1
A6	Debido a desacuerdos contractuales	se podría generar demoras en la aceptación del contrato por parte del proveedor	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	25%					10		3

ID	Causa	Evento/ Riesgo	Efecto	Probabilidad	IMPACTO EN DOLARES					VME	VME En Días
					Extra Costos	Calidad	Beneficios	Total	Impacto en el tiempo		
A7	Debido a desactualizaciones en la base de clientes	Se podría generar demoras en la salida del proyecto	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	50%					5		3
A8	Debido a nuevas oportunidades identificadas con el modelo de televentas	se podría generar cambios en el alcance del proyecto	lo cual generaría retrasos en el cronograma y alcance aprobado del proyecto	30%					5		2
O1	Debido a la experiencia del departamento de compras	se podría generar una selección más rápida de proveedores	lo cual generaría adelanto en el cronograma aprobado del proyecto	35%					-5		-2
A9	Debido a un retraso en la entrega de los materiales físicos destinados a las capacitaciones a televenta	se podría generar movimiento en las fechas de capacitación agendadas	lo cual generaría retrases en el cronograma aprobado del proyecto	20%	$(800,00)			-800	5	$(160,00)	1
O2	Debido a la experiencia del	se podría obtener un proveedor de	lo cual generaría un efecto positivo	10%			$3.437,50	3437,5	0	$343,75	0

ID	Causa	Evento/ Riesgo	Efecto	Probabilidad	IMPACTO EN DOLARES					VME	VME En Días
					Extra Costos	Calidad	Beneficios	Total	Impacto en el tiempo		
	departamento de compras	servicio a un precio menor al presupuestado	en el presupuesto aprobado del proyecto								
A10	Debido a la selección errónea de clientes bronce	se podrían generar reprocesos en el entregable de base de clientes a televenta	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	15%					5		1
A11	Debido a la mala capacitación por parte de Malta hacia los recursos del proveedor de servicio	se podría generar problemas de entendimiento de la operación del negocio	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	5%					3		0
A12	Debido a la poca experiencia del director de proyectos	se podria elaborar mal el plan para la dirección del proyecto	lo cual generaría retrasos en el cronograma, alcance y presupuesto aprobado del proyecto	10%	$(500,00)			-500	1	$(50,00)	0
A13	Debido a la constante petición	se podria generar retrasos	lo cual generaría	20%	$(2.680,00)			-2680	3	$(536,00)	1

ID	Causa	Evento/ Riesgo	Efecto	Probabilidad	IMPACTO EN DOLARES					VME	VME En Días
					Extra Costos	Calidad	Beneficios	Total	Impacto en el tiempo		
	de cambios en el proyecto	en las actividades programadas	retrasos en el cronograma, alcance y presupuesto aprobado del proyecto								
A14	Debido a la falta de claridad en los requerimientos establecidos por los stakeholders	se podria generar problemas en la calidad del proyecto	lo cual generaría un efecto negativo en el alcance del proyecto	20%							
A15	Debido a la mala gestión del presupuesto del proyecto	se podría generar una variación con los costos reales	lo cual generaría un efecto negativo en el presupuesto aprobado del proyecto	10%	$(917,14)			-917		$(91,71)	
O3	Debido a la experiencia del departamento de compras	se podria generar un adelanto en el desarrollo del brief	lo cual generaría un efecto positivo en el cronograma del proyecto aprobado	10%					-3		0
A16	Debido a la oferta laboral del	se podría generar rotación de los recursos de televenta	lo cual generaría un efecto negativo en	25%					5		1

ID	Causa	Evento/ Riesgo	Efecto	Probabilidad	IMPACTO EN DOLARES					VME	VME En Días
					Extra Costos	Calidad	Beneficios	Total	Impacto en el tiempo		
	mercado de televenta		elcronograma del proyecto aprobado								
A17	Debido a la oferta laboral en el mercado	se podría generar rotación de los recursos que ejecutan el proyecto	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	25%					5		1
A18	Debido a la falta de compromiso de los stakeholders en la asistencia a las reuniones	se podrían cancelar las reuniones programadas	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	10%					2		0
A19	Debido a la mala gestión en las comunicaciones	se podría generar incumplimientos en las actividades acordadas	lo cual generaría un efecto negativo en el cronogram del proyecto aprobado	10%					1		0
O4	Debido a la proactividad del equipo de proyecto	se podría culminar más rápido las	lo cual generaría adelanto en el cronograma	20%					-3		-1

ID	Causa	Evento/ Riesgo	Efecto	Probabilidad	IMPACTO EN DOLARES					VME	VME En Días
					Extra Costos	Calidad	Beneficios	Total	Impacto en el tiempo		
		actividades acordadas	aprobado del proyecto								
A20	Debido a un envío incorrecto del formato de carga de clientes para el sistema del proveedor	se podría retrasar el cumplimiento de la actividad dentro del tiempo establecido	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	10%					2		0
A21	Debido al retraso de la elaboración de las políticas de confidencialidad por parte de Malta	se podría generar demoras en la firma final del contrato de televenta	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	10%					5		1
A22	Debido a la falta de disponibilidad de los recursos que realizarán las pruebas integrales	se podría retrasar el cumplimiento de la actividad dentro del tiempo establecido	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	15%					3		0
A23	Debido a la demora en la creación de usuarios del sistema de facturación	no se podría iniciar las capacitaciones de facturación	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del	10%					3		0

ID	Causa	Evento/ Riesgo	Efecto	Probabilidad	IMPACTO EN DOLARES					VME	VME En Días
					Extra Costos	Calidad	Beneficios	Total	Impacto en el tiempo		
			proyecto aprobado								
A24	Debido a una emergencia sanitaria	se podría generar ausentismo en el equipo del proyecto	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	5%					0		0
A25	Debido a la falta de compromiso del recurso de televenta	se podría generar ausentismo en las capacitaciones	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	5%					1		0
TOTAL										($1309)	15

Elaborado por los autores

Planificar la respuesta a los riesgos

A continuación, en la tabla 75 se detalla el plan de respuesta a los riesgos.

Tabla 75. Plan de respuesta a los riesgos

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha:**	11-19-2022

ID	**Efecto**	**Estrategia De Respuesta**	**Acción de Respuesta**	**Costo**	**Dueño Del Riesgo**	**Riesgo residual**		**Riesgo secundario**		
						Probabilidad	**Impacto**	**Causa**	**Evento**	**Efecto**
A1	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Mitigar	Buscar fuentes externas que ofrezcan el servicio de televenta.	$ 280	Compras	2	4	Debido a que la selección de proveedores de televenta se la realizó fuera del país	se podrían obtener ofertas que excedan el costo previsto	lo cual generaría un efecto negativo en el presupuesto aprobado del proyecto

ID	Efecto	Estrategia De Respuesta	Acción de Respuesta	Costo	Dueño Del Riesgo	Riesgo residual		Riesgo secundario		
						Probabilidad	Impacto	Causa	Evento	Efecto
A2	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Mitigar	Detallar en el brief que los recursos seleccionados por parte del proveedor de servicio tengan experiencia dentro del contexto del proyecto para que la capacitación sea comprendida.	$	Director de Proyecto	2	4	Debido a que el proveedor de servicios debe de seleccionar recursos con experiencia especifica	se podrían generar costos extras por obtener personal más calificado	lo cual generaría un efecto negativo en el presupuesto aprobado del proyecto
A3	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Mitigar	Enviar en el brief a cada proveedor de servicio las especificaciones que deben de tener los equipos de computación.	$	Proveedor	1	1			
A4	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto.	Aceptar Activa		$	Director de Proyecto	2	2			

ID	Efecto	Estrategia De Respuesta	Acción de Respuesta	Costo	Dueño Del Riesgo	Riesgo residual		Riesgo secundario		
						Probabilidad	Impacto	Causa	Evento	Efecto
A5	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Mitigar	Nivelar la carga de trabajo del director de proyecto.	$	RRHH	1	3			
A6	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Aceptar Activa		$	Legal	2	3			
A7	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Mitigar	Realizar validaciones aleatorias de números telefónicos de clientes.	$ 105	Ventas	3	4			
A8	lo cual generaría retrasos en el cronograma y alcance aprobado del proyecto	Aceptar pasiva		$	Ventas	2	3			

ID	Efecto	Estrategia De Respuesta	Acción de Respuesta	Costo	Dueño Del Riesgo	Riesgo residual		Riesgo secundario		
						Probabilidad	Impacto	Causa	Evento	Efecto
O1	lo cual generaría adelanto en el cronograma aprobado del proyecto	Aceptar Pasiva		$	Compra	3	3			
A9	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Mitigar	Cargar de forma online los planes de capacitación y dar acceso al equipo de televenta.	$ 90	Director de Proyecto	2	3			
O2	lo cual generaría un efecto positivo en el presupuesto aprobado del proyecto	Aceptar Activa		$	Compras	2	2			
A10	lo cual generaría retrasos en el cronograma y alcance	Mitigar	Validar la base de clientes seleccionados a televenta	$ 70	Gerente de Ventas	1	3			

ID	Efecto	Estrategia De Respuesta	Acción de Respuesta	Costo	Dueño Del Riesgo	Riesgo residual		Riesgo secundario		
						Probabilidad	Impacto	Causa	Evento	Efecto
	aprobado del proyecto									
A11	lo cual generaría retrasos en el cronograma aprobado del proyecto	Mitigar	Evaluar las capacitaciones para garantizar que el equipo capacite de forma correcta.	$200	Gerente de Ventas	2	4			
A12	lo cual generaría retrasos en el cronograma, alcance y presupuesto aprobado del proyecto	Mitigar	Garantizar que el plan para la dirección del proyecto sea revisado por el patrocinador.	$60	Director de Proyecto	1	3			
A13	lo cual generaría retrasos en el cronograma, alcance y presupuesto aprobado del proyecto	Mitigar	Tener holguras de tiempo en cada fase del proyecto.	$	Director de Proyecto	2	5			
A14	Lo cual generaría un efecto	Mitigar	Usar la herramienta de reuniones para el	$		2	5			

ID	Efecto	Estrategia De Respuesta	Acción de Respuesta	Costo	Dueño Del Riesgo	Riesgo residual		Riesgo secundario		
						Probabilidad	Impacto	Causa	Evento	Efecto
	negativo en el alcance del proyecto		registro de interesado más asertivo.							
A15	lo cual generaría un efecto negativo en el presupuesto aprobado del proyecto	Mitigar	Usar la herramienta juicio de expertos para considerar todos los costos inherentes a la implementación.	$	Director de Proyecto	1	4			
O3	lo cual generaría un efecto positivo en el cronograma del proyecto aprobado	Aceptar Pasiva		$	Director de Proyecto	3	2			
A16	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Mitigar	Solicitar al proveedor en el contrato que comunique un plan de retención de los televendedores como programas de incentivos o premios.	$	Compras	2	4			

ID	Efecto	Estrategia De Respuesta	Acción de Respuesta	Costo	Dueño Del Riesgo	Riesgo residual		Riesgo secundario		
						Probabilidad	Impacto	Causa	Evento	Efecto
A17	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Mitigar	Considerar pagar horas por trabajador de acuerdo con el mercado laboral.	$	Recursos Humanos	2	4			
A18	lo cual generaría un efecto negativo en el alcance del proyecto	Mitigar	Comunicar los objetivos de las reuniones programadas para que los stakeholders conozcan su importancia.	$	Director de Proyecto	2	3			
A19	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Mitigar	Establecer un plan correcto de comunicación que incluya diferentes medios: email, reuniones, llamadas.	$	Director de Proyecto	1	2			
O4	lo cual generaría un efecto	Aceptar Pasiva		$	Compras	2	2			

ID	Efecto	Estrategia De Respuesta	Acción de Respuesta	Costo	Dueño Del Riesgo	Riesgo residual		Riesgo secundario		
						Probabilidad	Impacto	Causa	Evento	Efecto
	positivo en el cronograma del proyecto aprobado									
A20	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Mitigar	Validar que el formato esté de acuerdo con lo indicado por el proveedor de servicio.	$ 35	Ventas	3	2			
A21	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Mitigar	Solicitar a nivel global la política de confidencialidad de Malta.	$ 125	Legal	1	2			
A22	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma	Mitigar	Elaborar plan para liberar a los recursos necesarios para las pruebas integrales	$90	Director de Proyecto	2	4			

ID	Efecto	Estrategia De Respuesta	Acción de Respuesta	Costo	Dueño Del Riesgo	Riesgo residual		Riesgo secundario		
						Probabilidad	Impacto	Causa	Evento	Efecto
	del proyecto aprobado									
A23	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Mitigar		$ 80	Equipo Técnico					
A24	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma del proyecto aprobado	Aceptar Activa		$	Director del Proyecto					
A25	lo cual generaría un efecto negativo en el cronograma	Mitigar	Firmar el acta de asistencia de capacitación como parte del requisito para continuar en la operación de televenta.	$ 35	Gerente de Ventas					

ID	Efecto	Estrategia De Respuesta	Acción de Respuesta	Costo	Dueño Del Riesgo	Riesgo residual		Riesgo secundario		
						Probabilidad	Impacto	Causa	Evento	Efecto
TOTAL				$ 1.170						

Elaborado por los autores.

A continuación, en la tabla 76 se muestra el plan de contingencia de los riesgos

Tabla 76. Plan de contingencia de los riesgos

PLAN DE CONTINGENCIA DE LOS RIESGOS				
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**	
			Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**	11-19-2022
ID	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**ACCION DE CONTINGENCIA**	**COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA**
A1	se podría generar demoras en la búsqueda del proveedor	Si al plazo de 2 días de búsqueda solo se encuentran 2 opciones de proveedores ofertantes.	Iniciar la búsqueda con una empresa externa.	$500,00
A2	se podría generar problemas de entendimiento de la operación del negocio	KPI de Calificación de prueba de Capacitación <=69	Capacitación extra online y designar a un recurso dentro del mismo proveedor que sea el key user de capacitaciones.	$800,00
A3	se podría generar problemas en la implementación del sistema de facturación	No se puede instalar el sistema de toma de pedidos de Malta en la visita que el técnico realiza.	Levantar un primer aviso con el proveedor y exigirle el cambio del equipo de computación.	$-
A4	se podría generar cambios en las claúsulas del contrato.	El proveedor comunica que no firmará el contrato.	Negociar y llegar a un acuerdo con el proveedor	$-
A5	se podría generar desmotivación en la finalización de los entregables	Notificación de intención de renuncia	Comunicar al director de proyecto acerca de la Bonificación extra que recibe por la culminación del proyecto dentro	$1.000,00

PLAN DE CONTINGENCIA DE LOS RIESGOS				
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**	
			Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**	11-19-2022
ID	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**ACCION DE CONTINGENCIA**	**COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA**
			del cronograma aprobado	
A6	se podría generar demoras en la aceptación del contrato por parte del proveedor	retraso de 2 días en la entrega final del contrato.	Enviar avisos y alertas al proveedor y contactar con los responsables del contrato para presionar la aceptación de este.	$-
A7	Se podría generar demoras en la salida del proyecto	En la validación de la base se encuentra +/- un 10% de clientes sin información de # telefónicos.	El proveedor cruzará la base con sus fuentes de información (basado en otras campañas que maneja) para intentar recopilar la mayor cantidad de información faltante.	$500,00
A9	se podría generar movimiento en las fechas de capacitación agendadas	En la fecha planificada no se tiene listo los materiales impresos.	Comunicarles otra fecha de entrega de materiales y avanzar con la información online	$-
O2	se podria obtener un proveedor de servicio a un precio menor al presupuestado	Al revisar las cotizaciones un proveedor esté por debajo del rango estimado pero que mantenga el mismo nivel de calidad.	Realizar el respectivo análisis y optar por el proveedor con menor valor	$-
A10	se podría generar reprocesos en el entregable de	Atraso en las fechas planificada en el cronograma de	Revisar si se puede realizar entregas parciales de la base de televenta.	$-

PLAN DE CONTINGENCIA DE LOS RIESGOS				
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**	
			Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**	11-19-2022
ID	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**ACCION DE CONTINGENCIA**	**COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA**
	base de clientes a televenta	tareas por 3 días de atraso.		
A11	se podría generar problemas de entendimiento de la operación del negocio	KPI de Calificación de prueba de Capacitación <=69	Realizar la capacitación nuevamente de una forma más interactiva	$-
A12	se podría elaborar mal el plan para la dirección del proyecto	El plan para la dirección no es aceptado por el patrocinador	Contratar un consultor que le ayude al director en este plan	$-
A13	se podria generar retrasos en las actividades programadas	Atraso en las fechas planificadas en el cronograma de tarea por 3 días de atraso.	Revisar que actividad se pueden adelantar.	$-
A14	se podria generar problemas en la calidad del proyecto	Incongruencias en los informes presentados vs lo requerido por los stakeholders	Realizar nuevamente los informes pero asegurando tener validaciones más continuas con los stakeholders	$-
A15	se podría generar una variación con los costos reales	Cuando se calcula el ETC para los informes semanales de costo se mapea que lo que falta es más de lo presupuestado.	Revisar los gastos y buscar ahorros así sea mínimos y que no sean de gran impacto	$-
A16	se podría generar	Notificación de intención de	De la base de back up de	$-

PLAN DE CONTINGENCIA DE LOS RIESGOS				
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**	
			Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**	11-19-2022
ID	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**ACCION DE CONTINGENCIA**	**COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA**
	rotación de los recursos de televenta	renuncia de los televendedores	televendedores inmediatamente iniciar la oferta de propuesta.	
A17	se podría generar rotación de los recursos que ejecutan el proyecto	Notificación de intención de renuncia del director o asistente de proyecto	Buscar en la base de datos de la empresa directores de proyectos con que la compañía antes trabajó.	$-
A18	se podrían cancelar las reuniones programadas	Ausentismo +5% en las reuniones.	Exponer con el jefe inmediato superior las personas que no están asistiendo a las reuniones.	$-
A19	se podría generar incumplimientos en las actividades acordadas	Falta de respuesta en emails enviados, reuniones convocadas.	Cambiar la estrategia de comunicación.	$-
A20	se podría retrasar el cumplimiento de la actividad dentro del tiempo establecido	El proveedor no ha cargado los clientes a su sistema	Realizar una reunión con el proveedor del formato para carga de clientes.	$-
A21	se podría generar demoras en la firma final del contrato de televenta	Retraso de 2 días en la entrega final del contrato.	Enviar avisos y alertas al proveedor y contactar con los responsables del contrato para presionar la aceptación de este.	$-

PLAN DE CONTINGENCIA DE LOS RIESGOS				
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA		**Control de versiones**	
			Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño		**Fecha:**	11-19-2022
ID	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**ACCION DE CONTINGENCIA**	**COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA**
A22	se podría retrasar el cumplimiento de la actividad dentro del tiempo establecido	Las pruebas integrales 2 días de atraso de aprobación.	Revisar contratar técnicos temporales mientras el equipo actual está realizando las pruebas.	$700
A23	no se podría iniciar las capacitaciones de facturación	Cuando se generen modificaciones en el cronograma de capacitaciones de 2 días de atraso	Usar los usuarios genéricos para el sistema de toma de pedidos.	$-
A24	se podría generar ausentismo en el equipo del proyecto	Un 10% de ausencia en una reunión	Posibilidad de que las capacitaciones se puedan realizar online	$-
A25	se podría generar ausentismo en las capacitaciones	Un 10% de ausencia en las capacitaciones	Posibilidad de que las capacitaciones se puedan realizar online y enviar comunicaciones que anticipen las capacitaciones junto con el mensaje de que existirá refrigerios y souvenirs	$-
TOTAL				$3500

Elaborado por los autores

4.9 Subcapítulo D9. Gestión de Adquisiciones

De acuerdo con Morris & Pinto (2010) adquisicones efectivas son criticas para una gestion de proyecto efectiva, ya que mas del 50% del costo total del proyecto es atribuido a adquisicones de partes, personas o servicios, y para proyectos de alta tecnologia, las adquisicones pueden llegar al 90% del costo total. El plan de gestion de adquisicones tiene como procesos planificar la gestion de adquisicones, efectuar, controlar y cerrar las adquisiciones.

4.9.1 Plan de Gestion de Adquisiciones

Según Rosemann, Recker, Safrudin, & Marketsmueller (2010) en el plan de gestion de adquisiciones se gestiona que contratos seran usado para los proveedores de servicios y contratistas. La tabla 77 muestra el plan de gestion de adquisicion que se usara para adquirir el proveedor de servicios de televenta, y la tabla 78 muestra el plan de gestion de adquisicion que se usara para adquirir el servicio de auditoria para proyecto.

Tabla 77. Plan de gestion de adquisiciones para el proveedor de servicios

PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	23-10-2022
ADQUISICION DE PROVEEDOR DE SERVICIOS TELEVENTA			
DOCUMENTOS DE LAS ADQUISICIONES	Los documentos para la etapa de licitación del proyecto se describen a continuación: • Carta de Invitación a Licitación • Elaboración de RFP		
CRITERIOS DE SELECCIÓN	Para la selección de proveedores de servicios se tomará en cuenta los siguientes parámetros de acuerdo al tipo de adquisición a realizarse: • Costo 40% • Forma de Pago 25% • Experiencia 25%		

<table>
<tr><th colspan="4">PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Proyecto:</td><td rowspan="2">Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA</td><td colspan="2">Control de versiones</td></tr>
<tr><td>Versión:</td><td>PMP001</td></tr>
<tr><td>Director del Proyecto:</td><td>Ing. Jenniffer Triviño</td><td>Fecha</td><td>23-10-2022</td></tr>
<tr><td colspan="4">ADQUISICION DE PROVEEDOR DE SERVICIOS TELEVENTA</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">• Tiempo de Implementación 10%</td></tr>
<tr><td>PROCEDIMIENTOS ESTANDARES PARA LA ADQUISICION</td><td colspan="3">Para la generación de cualquier tipo de adquisición deberá realizarse bajo las siguientes actividades:

• Revisar el alcance del proyecto
• Elaborar matriz de Hacer o Comprar
• Definir el Enunciado del trabajo
• Elaborar los términos de referencia
• Establecer los criterios de Selección

Durante el proceso de Participación (Licitación), se desarrollarán las siguientes actividades:

• Buscar proveedores
• Convocar a proveedores
• Elaborar la solicitud de Propuesta (RFP)
• Revisión de Propuestas.
• Elaborar y remitir RFQ/ RFI a proveedores
• Recepción de ofertas

Para seleccionar a un proveedor las personas encargadas deberán realizar lo siguiente:

• Conformar equipo para revisión de ofertas.
• Evaluar ofertas.
• Seleccionar al Proveedor.

Para la etapa de Contratación, se realizarán las siguientes actividades:

• Remitir la documentación al área Jurídica
• Elaborar el contrato.
• Suscripción del contrato.

Una vez suscrito el contrato, se realizará las siguientes actividades para el proceso de ejecución:

• Notificación de Inicio de Trabajo</td></tr>
</table>

PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	23-10-2022
ADQUISICION DE PROVEEDOR DE SERVICIOS TELEVENTA			
	• Designación de Supervisor en MALTA		

Elaborado por los autores

Tabla 78. Plan de gestión de adquisiciones para el servicio de auditoria

PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	23-10-2022
ADQUISICION DE PROVEEDOR DE SERVICIOS DE AUDITORIA			
DOCUMENTOS DE LAS ADQUISICIONES	Los documentos para la etapa de licitación del proyecto se describen a continuación: • Carta de Invitación a Licitación • Elaboración de RFP		
CRITERIOS DE SELECCIÓN	Para la selección de proveedores de servicios se tomará en cuenta los siguientes parámetros de acuerdo al tipo de adquisición a realizarse: • Costo 40% • Forma de Pago 25% • Experiencia General 35%		
PROCEDIMIENTOS ESTANDARES PARA LA ADQUISICION	Para la generación de cualquier tipo de adquisición deberá realizarse bajo las siguientes actividades: • Revisar el alcance del proyecto • Elaborar matriz de Hacer o Comprar • Definir el Enunciado del trabajo • Elaborar los términos de referencia • Establecer los criterios de Selección		

<table>
<tr><th colspan="4">PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Proyecto:</td><td rowspan="2">Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA</td><td colspan="2">Control de versiones</td></tr>
<tr><td>Versión:</td><td>PMP001</td></tr>
<tr><td>Director del Proyecto:</td><td>Ing. Jenniffer Triviño</td><td>Fecha</td><td>23-10-2022</td></tr>
<tr><td colspan="4">ADQUISICION DE PROVEEDOR DE SERVICIOS DE AUDITORIA</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Durante el proceso de Participación (Licitación), se desarrollarán las siguientes actividades:

• Buscar proveedores
• Convocar a proveedores
• Elaborar la solicitud de Propuesta (RFP)
• Revisión de Propuestas.
• Elaborar y remitir RFQ/ RFI a proveedores de servicio
• Recepción de ofertas

Para seleccionar a un proveedor las personas encargadas deberán realizar lo siguiente:

• Conformar equipo para revisión de ofertas.
• Evaluar ofertas.
• Seleccionar al Proveedor.

Para la etapa de Contratación, se realizarán las siguientes actividades:

• Remitir la documentación al área Jurídica
• Elaborar el contrato.
• Suscripción del contrato.

Una vez suscrito el contrato, se realizará las siguientes actividades para el proceso de ejecución:

• Notificación de Inicio de Trabajo de acuerdo a las fechas estipuladas en el cronograma</td></tr>
</table>

Elaborado por los autores

Tipo de contrato a usar

Para la gestión de adquisición del proyecto se usará el contrato de precio fijo cerrado, de esta forma se acuerda un pago fijo por el servicio adquirido, el cual es modificado solo si modifica el alcance.

4.9.2 Documentos de la Adquisición

Carta de invitación a licitación

La carta de invitación a proveedores se encuentra en la tabla 31. La carta describe los documentos extra que tienen que enviar los proveedores de servicios participantes. De acuerdo a lo estipulado en el plan de gestión de costos, en la herramienta 3 cotizaciones, la invitación a licitación solo se la enviara a 3 participantes para los servicios de televenta y auditoria respectivamente.

Criterios de evaluación

La tabla 79 y 80 detalla los criterios de evaluación que serán utilizados para analizar las propuestas de cada licitador.

Tabla 79. Criterios de evaluación del proveedor de servicio de televentas

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	23-10-2022
SERVICIO DE PROVEEDOR DE TELEVENTAS			
Criterio	**Porcentaje**	**Descripción**	**Puntaje**
Experiencia General	25%	Al menos 5 años de servicios de televenta en empresas relacionadas a consumo de licores.	100 p (Si tiene experiencia) 0 p (Si no tiene experiencia)
Tiempo de entrega de la implementación	10%	El número de días (laborables) en el que el proveedor deberá entregar la implementación de televenta.	100 p(menor o igual a 90 días laborables) 75 p(91 a 120 días laborables) 50 p(211 a 220 días laborables) 0 p(221 días laborables en adelante)
Costo del servicio de televenta mensual	40%	Costo del servicio de televenta incluye personal, herramientas, reportes, sistema de llamada.	100 p (menor o igual a USD 20000) 75 p (entre USD 21000 y 25000) 50 p (entre USD

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	23-10-2022
SERVICIO DE PROVEEDOR DE TELEVENTAS			
Criterio	**Porcentaje**	**Descripción**	**Puntaje**
			25000 y 30000) 0 p (USD 31000 en adelante)
Forma de Pago	25%	Días de pago que la empresa puede incurrir luego de la factura mes vencida.	100 p (>=90 días) 50 p(89 a 80 días) 0 p(<=79 días)

Elaborado por los autores

Tabla 80. Criterio de evaluación del proveedor de servicios de auditoria

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	23-10-2022
SERVICIO DE AUDITORIA			
Criterio	**Porcentaje**	**Descripción**	**Puntaje**
Experiencia General	35%	Al menos 5 años de servicios de auditoria	100 p (Si tiene experiencia) 0 p (Si no tiene experiencia)
Costo del servicio de auditoria	40%	Se evalúa valores a pagar	100 p (menor o igual a USD 20) 75 p (entre USD 21 y 30) 50 p (entre USD 31 y 35) 0 p (USD 36 en adelante)
Forma de Pago	25%	Días de pago que la empresa puede incurrir luego de la factura mes vencida.	100 p (>=90 días) 50 p(89 a 80 días) 0 p(<=79 días)

Elaborado por los autores

Elaborado por los autores

Solicitud de propuesta

Después de analizar a los 3 participantes, el director de proyecto realizara una solicitud de propuesta que será emitida al proveedor de servicios que sea identificado como la mejor opción, de acuerdo a los criterios de evaluación del proveedor. La Tabla 81 muestra la solicitud de propuesta para el servicio de televenta y la tabla 82 muestra la solicitud para el servicio de auditoría, respectivamente.

Tabla 81. Solicitud de propuesta (RFP) para servicio de televenta

Solicitud de propuesta para el proyecto "Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA"	
ITEM	**DESCRIPCION**
N° de RFP	001-2022-CFN-BPM
Título de RFP	Propuesta para Proyecto de Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA
Fecha de Emisión	17-3-2023
Oficina Emisora	CFN-Guayaquil
Objeto de la Contratación	La empresa MALTA requiere contratar la "IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE TELEVENTAS", con la finalidad de gestionar el Proceso de llamadas a clientes de nuestra base.
Duración del Proyecto	El plazo total para la ejecución e implementación de la solución es de 67 días.
Valor estimado que se está dispuesto a invertir:	El presupuesto referencial total es de USD 20000 mensuales (veinte mil dólares de los Estados Unidos con 00/100 centavos), sin considerar el Impuesto al Valor Agregado.
Formas y Condiciones de Pago	Pagos mensuales a 60 días vs factura vencida mes.
Periodo de validez de la oferta	2 días a partir de la publicación.
Bases para la adjudicación	**Experiencia general (30 puntos):** La Comisión verificará y concederá 30 puntos a los Oferentes que hayan acreditado:

Solicitud de propuesta para el proyecto "Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA"	
ITEM	**DESCRIPCION**
	✓ Al menos 5 años de servicios de televenta en empresas relacionadas a consumo de licores (15 puntos); ✓ Presentar mínimo dos y máximo cuatro contratos relacionados con la implementación de televenta (5 puntos); ✓ Presenta dos certificado o actas de entrega recepción de trabajos y/o proyectos vinculados con la implementación de televenta (10 puntos). **Experiencia clave (30 puntos):** La Comisión analizará la experiencia y capacidad del personal de televentas asignado al proyecto: experiencia en consumo de bebidas/ licores, experiencia de 3 años mínimo realizando televenta. **Metodología y herramientas (40 puntos):** La Comisión verificará y concederá 40 puntos a la empresa consultora que presente una propuesta que abarque los siguientes puntos: ✓ Reportes en línea de llamadas realizadas con informes en líneas de no contactados. ✓ Grabación del 100% de llamadas ✓ Sistema Altitude para marcaciones de llamadas ✓ Herramientas de llamada (audífonos, PC con Windows 10) ✓ Reportes diarios de clientes no contactados, venta generada ✓ Mínimo contar con una supervisora que sea el contacto directo con Malta
Tipo de contrato previsto	El contrato que se utilizará será el contrato de precio fijo cerrado puesto que MALTA indicará de manera detallada las especificaciones del servicio a contratarse.
Antecedentes y justificación	La empresa MALTA, empresa cervecera con más de 10 años de experiencia planea dar el mejor servicio siempre a sus clientes por eso y para mejorar la calidad de las rutas de sus prevendedores planea enviar los clientes al nuevo modelo de servicio televenta. En tal virtud, se prevé la implementación de televenta que permita garantizar el servicio a los clientes en temas de calidad, servicio y ventas al negocio. Es importante disponer de personal con experiencia suficiente para no perder a los clientes si no repotenciar las compras que vienen generando.

Elaborado por los autores

Tabla 82. Solicitud de propuesta para el servicio de auditoria

Solicitud de propuesta para el proyecto "Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA"	
ITEM	**DESCRIPCION**
N° de RFP	002-2022-CFN-BPM
Título de RFP	Propuesta para Proyecto de Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA
Fecha de Emisión	17-3-2023
Oficina Emisora	CFN-Guayaquil
Objeto de la Contratación	La empresa MALTA requiere contratar servicios de auditoria
Duración del Proyecto	El plazo total para la ejecución e implementación de la solución es de 67 días; son 3 días de trabajo con 8 horas cada día.
Valor estimado que se está dispuesto a invertir:	El presupuesto referencial total es de USD 20 la hora (veinte dólares de los Estados Unidos con 00/100 centavos), sin considerar el Impuesto al Valor Agregado.
Formas y Condiciones de Pago	Pagos mensuales a 60 días vs factura vencida mes.
Periodo de validez de la oferta	2 días a partir de la publicación.
Bases para la adjudicación	**Experiencia general (30 puntos):** La Comisión verificará y concederá 30 puntos a los Oferentes que hayan acreditado: ✓ Al menos 5 años de servicios de auditoria en empresas (15 puntos); ✓ Presentar mínimo dos y máximo cuatro contratos anteriores (5 puntos); ✓ Presenta dos certificado o actas de entrega recepción de trabajos y/o proyectos vinculados con la implementación de auditorías en otros proyectos (10 puntos). **Experiencia clave (30 puntos):** La Comisión analizará la experiencia y capacidad del auditor asignado al proyecto: experiencia liderando auditorias, experiencia de 3 años mínimo realizando auditorias. **Metodología y herramientas (40 puntos):** La Comisión verificará y concederá 40 puntos a la empresa consultora que presente una propuesta que abarque los siguientes puntos: ✓ Reportes de no conformidades ✓ Reportes de calidad

Solicitud de propuesta para el proyecto "Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA"	
	✓ Reportes de Mejora continua ✓ Reportes en oportunidades de mejora
Tipo de contrato previsto	El contrato que se utilizará será el contrato de precio fijo cerrado puesto que MALTA indicará de manera detallada las especificaciones del servicio a contratarse.
Antecedentes y justificación	La empresa MALTA, empresa cervecera con más de 10 años de experiencia planea dar el mejor servicio siempre a sus clientes por eso y para mejorar la calidad de las rutas de sus prevendedores planea enviar los clientes al nuevo modelo de servicio televenta. En tal virtud, se prevé la implementación de auditoria que permita garantizar la calidad de los procesos del proyecto que se realizara Es importante disponer de personal con experiencia suficiente para no generar riesgos no previstos.

Elaborado por los autores

Elaborado por los autores

4.9.3 Decisión hacer o comprar

Se utiliza la herramienta Hacer o Comprar cuando genera la duda si es mejor hacer el entregable, o comprar el entregable. Los criterios son establecidos por el Gerente de Compras quién evalúa la alternativa más favorable junto con el Director de Proyecto. La tabla 83 muestra la matriz hacer-comprar para el servicio de televenta y la tabla 84 muestra la matriz hacer-comprar para el servicio de auditoría.

Tabla 83. Matriz Hacer-Comprar para el servicio de televenta

MATRIZ HACER-COMPRAR			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP000
Director del Proyecto:	Jennifer Triviño	**Fecha:**	17-3-23

Criterios de Evaluación	Malta				Proveedor			
	Hacer	**Peso**		**Observación**	**Comprar**	**Peso**		**Observación**
Costo	3	0,5	1,5	Se requerirá la contratación de personal y la adecuación de instalaciones para el área de televenta lo que incurriría en gastos aproximados de USD 100000	6	0,5	3	La contratación del servicio de televenta incurriría en precio fijo cerrado de USD 1500 por televendedor esto incluye sistema de llamadas, herramientas de marcación, programa de capacitación del personal a cargo.
Tiempo	2	0,2	0,4	6 meses	7	0,2	1,4	Máximo 3 meses
Experiencia	5	0,15	0,75	El personal de la organización no cuenta con la experiencia para la implementación del modelo, por lo que demandaría más tiempo y costo para poder desarrollar el proyecto.	9	0,15	1,35	Se cuenta con la experticia, con referencias comprobadas en la implementación del modelo en empresas multinacionales.
Alineación con interesados	4	0,15	0,6	Al tener las instalaciones en la misma oficina , el flujo de comunicación es más corto y performa mejor con los diferentes departamentos para la atención de necesidades del modelo.	3	0,15	0,45	El flujo de comunicación podía ser más largo y tener cuellos de botella para atender las necesidades del modelo.
TOTAL	**14**	**1**	**3,25**		**25**	**1**	**6,2**	

Elaborado por los autores

Tabla 84. Matriz Hacer-Comprar para el servicio de auditoria

MATRIZ HACER-COMPRAR			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP000
Director del Proyecto:	Jennifer Triviño	**Fecha:**	17-3-23

Criterios de Evaluación	Malta				Proveedor			
	Hacer	**Peso**		**Observación**	**Comprar**	**Peso**		**Observación**
Costo	1	0,5	0,5	Se requerirá la capacitación de personal propio de malta acerca de auditorías, para esto se necesita contratar a empresas auditoras que ofrezcan servicios de capacitación y coaching, teniendo un costo de $3.000	6	0,5	3	La contratación del servicio de auditor incurriría un precio fijo cerrado de USD $20 por hora.
Tiempo	1	0,2	0,2	Las capacitaciones durarían 8 semanas	10	0,2	2	3 días de trabajo en total, de acuerdo a las actividades registradas en el cronograma
Experiencia	3	0,15	0,45	MALTA no cuenta con personal que tenga experiencia en auditorias	9	0,15	1,35	Se cuenta con la experticia, con referencias comprobadas en el servicio de auditorias
Uso continuo	7	0,15	1.05	Al tener las personas capacitadas en auditoria en MALTA se los podría usar en futuros proyectos	1	0,15	0.15	Al no contar con personas capacitadas, habrá que contratar nuevamente un proveedor de auditorías externo
TOTAL	**12**	**1**	**2,2**		**26**	**1**	**6,5**	

Elaborado por los autores

4.9.4 Enunciado del trabajo referente a adquisiciones

El enunciado de trabajo referente a las adquisiciones determina el alcance de la adquisición, la ubicación del trabajo, el periodo de trabajo, programación de entregables, estándares, criterios de aceptación y requerimientos especiales, según sea el caso. La tabla 85 muestra el enunciado del trabajo referente a la adquisición del proveedor de servicios y la tabla 86 muestra el enunciado del trabajo referente a la adquisición del servicio de auditoría.

Tabla 85. Enunciado del trabajo del servicio de televentas

<table>
<tr><th colspan="4">ENUNCIADO DEL TRABAJO</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Proyecto:</td><td rowspan="2">Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA</td><td colspan="2">Control de versiones</td></tr>
<tr><td>Versión:</td><td>PMP001</td></tr>
<tr><td>Director del Proyecto:</td><td>Ing. Jenniffer Triviño</td><td>Fecha</td><td>23-10-2022</td></tr>
<tr><td>CRITERIO</td><td colspan="3">DESCRIPCIÓN</td></tr>
<tr><td>Contratación</td><td colspan="3">Contratación de servicio de televenta</td></tr>
<tr><td>Alcance del trabajo</td><td colspan="3">Implementar un nuevo modelo de servicio denominado televenta para gestionar las llamadas a los clientes de menor venta del equipo de preventa con el fin de mejorar su efectividad de visita al reducir el número de clientes en base.</td></tr>
<tr><td>Ubicación de Trabajo</td><td colspan="3">La ubicación fija será en la oficina del proveedor con matriz en Guayaquil y donde será la base de contacto para clientes nivel País.</td></tr>
<tr><td>Período de Trabajo</td><td colspan="3">12 meses a partir de la firma del contrato.
Horario: Lunes a Viernes 8:30 am - 17:00pm</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Programación de Entregables y criterios de aceptación</td><td>1. Proceso de rutas a televenta: Se realizarán reuniones con el Gerente de Ventas para identificar las actividades específicas de los procesos de cambio de clientes.</td><td colspan="2">Que las actividades sean identificadas dentro del tiempo establecido en el cronograma del proyecto.

La cantidad de actividades identificadas deben de ser al menos 10

La cantidad de clientes que debe de tener cada ruta debe de ser máximo 45</td></tr>
<tr><td>2. Proceso de clientes a televenta: se establecerán indicadores de gestión y, se presentará informe del proceso de clientes a televenta.</td><td colspan="2">Los indicadores de gestión identificados deben de ser al menos 3

El número de clientes por ruta identificados deben de ser al menos 35</td></tr>
<tr><td>3. Definición de script de televenta Definir un lenguaje de negocio a seguir por los televendedores para ofrecer los productos de Malta a la base de clientes levantadas.</td><td colspan="2">El script de televentas debe de tener la siguiente estructura:
Presentación
Perfilamiento
Ofrecimiento comercial
Manejo de objeciones
Cierre</td></tr>
</table>

ENUNCIADO DEL TRABAJO			
Proyecto:	Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA	**Control de versiones**	
		Versión:	PMP001
Director del Proyecto:	Ing. Jenniffer Triviño	**Fecha**	23-10-2022
CRITERIO	**DESCRIPCIÓN**		
		El script debe de tener una duración mínima de 30 segundos El script debe de tener una duración máxima de 45 segundos	
	4. Instalación de sistema de facturación de Malta: Se planteará un día para instalar el sistema de toma de orden en todas las computadoras de televendedores.	Cumplimiento del cronograma de instalación del sistema de toma de orden	
	5. Pruebas de funcionamiento realizadas: Se realizará una fase de prueba de funcionamiento.	El número de errores en el resultado de las pruebas de rendimiento debe de ser 0	
	6. Plan Piloto Realizado: Una vez finalizada la implementación del sistema se procederá a realizar el plan piloto, con una duración de 2 días.	La aceptación de los clientes al nuevo canal de ventas debe de ser más del 85%	
	7. Plan de Capacitación Elaborado.	El plan de capacitación debe de tener los objetivos y lineamientos de MALTA El plan de capacitación debe de incluir la gestión de toma de orden y portafolio de MALTA	
	8. Televendedores capacitados.	La media del resultado de las capacitaciones debe de ser mayor o igual a 90.	

Elaborado por los autores

Tabla 86. Enunciado del trabajo del servicio de auditoria

<table>
<tr><th colspan="4">ENUNCIADO DEL TRABAJO</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Proyecto:</td><td rowspan="2">Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA</td><td colspan="2">Control de versiones</td></tr>
<tr><td>Versión:</td><td>PMP001</td></tr>
<tr><td>Director del Proyecto:</td><td>Ing. Jenniffer Triviño</td><td>Fecha</td><td>23-10-2022</td></tr>
<tr><td>CRITERIO</td><td colspan="3">DESCRIPCIÓN</td></tr>
<tr><td>Contratación</td><td colspan="3">Contratación de servicio de auditoria</td></tr>
<tr><td>Alcance del trabajo</td><td colspan="3">Realizar auditorías conforme lo estipulado en el plan de gestión de calidad</td></tr>
<tr><td>Ubicación de Trabajo</td><td colspan="3">La ubicación fija será en las oficinas de MALTA con matriz en Guayaquil</td></tr>
<tr><td>Período de Trabajo</td><td colspan="3">3 días a partir de la firma del contrato, respetando las fechas estipuladas en el cronograma del proyecto.</td></tr>
<tr><td>Programación de Entregables y criterios de aceptación</td><td colspan="2">● Reportes de no conformidades
● Reportes de calidad
● Reportes de Mejora continua
● Reportes en oportunidades de mejora
● Reportes de Auditoria</td><td>Si el auditor externo, con toda la experiencia en el campo, encuentra uno o más de los puntos expuestos, debe de seguir los lineamientos establecidos en el plan de gestión de calidad para que emita el reporte correspondiente, según sea el caso.</td></tr>
</table>

Elaborado por los autores

4.9.4 Controlar las adquisiciones

Este apartado tiene como objetivo garantizar que el desempeño del comprador y del vendedor satisfaga los requisitos de conformdiad del proyecto dentro del contexto legal. El director de proyecto usara el plan de gestión de riesgos para determinar las actividades de riesgo relacionadas con los proveedores de servicio, además de usar el plan de gestión de adquisicones para el proveedor de servicios (ver tabla 77) y el plan de gestión de adquisiciones del servicio

de auditoria (ver tabla 78). Si existiera algún retrazo por parte de los proveedores de servicios que afecten al proyecto durante su ejecución, podría ser necesario realizar actualizaciones al cronograma del proyecto.

Para controlar las adquisiciones se realizan auditorias con el propósito de asegurar la calidad del proceso de gestión de adquisiciones. Además, se realizarán inspecciones al enunciado de trabajo tanto a la adquisición del servicio de proveedor (ver tabla 79) y del servicio de auditoria (ver tabla 80) para garantizar el cumplimiento de los criterios de evaluación establecidos. La herramienta juicio de expertos nos ayuda a consultar a personas expertas en su campo, en este caso el área legal, acerca de leyes, regulaciones y procedimientos de elaboración de documentos legales, además de políticas internas de MALTA.

5. CAPITULO E. CIERRE

La elaboración del plan para la dirección del proyecto “Implementación de un servicio de televentas para la empresa MALTA” ha sido un reto tanto a nivel profesional como a nivel de equipo, donde se utilizó todo el conocimiento adquirido durante la maestría de Gestión de Proyectos, usando como guía para la dirección de proyectos PMBOK 6ta edición. El propósito de este trabajo de titulación es brindar un plan para la dirección del proyecto que, a través del uso de la guía PMBOK 6ta edición y sus áreas del conocimiento, sus procesos y herramientas y técnicas, ayuden a la gestión del proyecto, incluyendo la gestión del desempeño y cambios de las actividades, para tomar decisiones que apunten a cambios relevantes que impacten en forma positiva o negativa.

De manera general, a continuación, se describen los puntos más relevantes durante la elaboración del plan para la dirección del proyecto:

En las primeras instancias del proyecto se define el caso de negocio el cual expone una problemática a resolver para que luego del análisis del mismo, se determine qué es lo que

el proyecto cubrirá, con el propósito de tener una visión general del proyecto. Además, se define el director de proyecto, sus responsabilidades y nivel de autoridad por parte del patrocinador del proyecto.

Las áreas del conocimiento están relacionadas entre sí. Pensar en terminar un área del conocimiento y para comenzar la siguiente es un error común en primeras instancias. Las áreas del conocimiento deben de ser trabajadas en paralelo o en forma iterativa, porque a medida que se agrega y se descubre nueva información, estas cambian.

Tomando la idea anterior como referencia, todas las áreas del conocimiento del PMBOK 6ta edición tienen un proceso de control asociado, el cual usa diversos planes de gestión de diferentes áreas del conocimiento como entrada para el proceso de control; por esta razon es muy importante realizar los diversos planes para la gestión de forma correcta con el propósito de que los procesos de control sean efectuados de forma correcta, garantizar que el plan para la dirección del proyecto no tenga fallas a nivel general y que el proyecto culmine con éxito.

Existe una diferencia importante entre un supuesto, una restricción y un requerimiento; Un supuesto en dirección de proyectos es algo que pueda pasar durante el ciclo de vida del proyecto, los cuales agregan un elemento de riesgo al proyecto. Por otro lado, una restricción es un factor limitante el cual afecta directamente a la ejecución de un proyecto. Un requerimiento identifica características, atributos y cualidades que un entregable debe satisfacer para que tenga utilidad.

5.1 Lecciones aprendidas

En este apartado se lista las lecciones aprendidas de manera puntual durante la elaboración del plan para la dirección del proyecto.

- ✓ Es muy necesario tener una definición clara de los requerimientos del proyecto al inicio. Esto ayuda al director de proyecto y al patrocinador a tener una visión holística acerca de las características del proyecto.
- ✓ Los criteros de aceptación son muy utilizados durante desarrollo del plan para la dirección del proyecto y describen características particulares de cada entregable para ser validados, por lo tanto, no hay que confundirlos con actividades/tareas o requerimientos.
- ✓ Un buen análisis del alcance del proyecto define el desarrollo del proyecto. Especialmente al desarrollar la EDT y su diccionario. Es de suma importancia realizar una buena EDT para que luego de aplicar la técnica de descomposición obtener todas las actividades necesarias para realizar el trabajo requerido para poder culminar el proyecto con éxito. Además, esto afecta al cronograma del proyecto.
- ✓ Dentro del plan de respuesta a los riesgos, las acciones de respuesta deben de tener actividades asociadas a las mismas y ser incluidas en el cronograma del proyecto; asi como sus costos deben de ser incluidos en el presupuesto.
- ✓ Los enfoques de gestionar la calidad y controlar la calidad son diferentes. Gestionar la calidad tiene un enfoque a los procesos y controlar la calidad tiene un enfoque a los entregables.
- ✓ Reconocer y documentar todos los supuestos de un proyecto es muy importante para evaluar el riesgo.
- ✓ Cada adquisición debe de tener su propio plan de gestión de adquisición, criterios de evaluación, solicitud de propuesta, enunciado del trabajo y matriz hacer-comprar con el propósito de realizar su análisis por separado.

- ✓ El uso de estrategias personalizadas para cada interesado en la gestión de interesados permite abordar y resolver problemas específicos de cada interesado. Al usar estrategias que se ajusten a los interesados y cubran sus preocupaciones, se puede lograr que el interesado cambie su perspectiva hacia el proyecto. Bajo nuestra consideración, este tipo de estrategias aporta mucho valor al proyecto.
- ✓ El metalenguaje usado en la gestión de riesgos debe de ser redactado en modo infinitivo (una redacción en modo infinitivo es cuando un verbo no esta restringido por el tiempo y el verbo termina con ar, er, ir). Asi mismo, las acciones de respuesta deben de ser redactadas de la misma forma.
- ✓ El juicio de expertos como herramienta puede aportar de forma significativa en el plan del proyecto, por ejemplo, este nos ayudó a mapear todos los riesgos que pueden ocurrir en base a experiencias con otras compañias de Malta a nivel Global.
- ✓ Fue clave para culminar el plan de este proyecto hacer uso de las habilidades blandas para evitar conflictos en el transcurso de este trabajo, ya sea porque existieron momentos de estrés, momentos en que no teníamos el tiempo suficiente por temas laborales, entonces la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo nos permitió sobrellevar de la mejor forma las situaciones.
- ✓ No fue un impedimento para apoyarnos con ideas durante la elaboración de este proyecto que los dos miembros del grupo trabajen en áreas diferentes, si bien es cierto este proyecto es comercial fue enriquecedor que ambos aportáramos con ideas y que pudiéramos aprender uno del otro.