Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal

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

Magíster en Gestión de Proyectos

Por los estudiantes:

Carlos Manuel Cornejo Montalván
Alexandra Marilyn Rivera Angulo

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil – Ecuador
Abril 2023

ÍNDICE

Contenido

A. RESUMEN EJECUTIVO 13

1. Resumen 13

2. Introducción 13

3. Marco Conceptual 15

B. DESARROLLO 21

1. Definición de la empresa 21

1.1. Breve historia 21

1.2. Estructura Organizacional 22

1.3. Líneas de negocio asociadas al proyecto 23

1.4. Plan estratégico de la empresa 24

1.4.1. Misión 24

1.4.2. Visión 24

1.4.3. Objetivos estratégicos del negocio 24

2. Acta de Constitución del Proyecto 25

2.1. Propósito y justificación del proyecto 25

2.2. Objetivos medibles del proyecto 26

2.3. Requisitos de alto nivel 27

2.4. Supuestos 29

2.5. Restricciones 29

2.6. Riesgos de alto nivel 29

2.7. Resumen del cronograma de hitos 30

2.8. Resumen del presupuesto 31

2.9. Lista de interesados 32

2.10. Requisitos de aprobación del proyecto 33

2.11. Director del proyecto asignado: responsabilidad y nivel de autoridad 34

2.12. Nombre del patrocinador 34

3. Plan para la Dirección del Proyecto 35

3.1. Gestión de Interesados 35
3.1.1. Plan de Gestión de Involucramiento de los Interesados 35
3.1.1.1. Identificar a los interesados 35
3.1.1.2. Planificar el involucramiento de los interesados 45
3.1.1.2.1. Niveles de involucramiento real y deseado de los interesados. 45
3.1.1.2.2. Alcance e impacto del cambio para los interesados 46
3.1.1.2.3. Requisitos de comunicación de los interesados 47
3.1.1.2.4. Actualizaciones del plan de gestión de los interesados 47
3.1.1.2.5. Análisis de clasificación de los interesados 48
3.1.1.3. Gestionar el involucramiento de los interesados 74
3.1.1.3.1. Habilidades de comunicación 75
3.1.1.3.1.1. Retroalimentación 75
3.1.1.4. Monitorear el involucramiento de los interesados 76
3.2. Gestión de Alcance 76
3.2.1. Plan de Gestión de Alcance 76
3.2.1.1. Recopilar Requisitos 76
3.2.1.2. Definir el alcance 79
3.2.1.3. Creación de la EDT 79
3.2.1.4. Mantener y Aprobar la EDT 79
3.2.1.5. Elaboración del diccionario de la EDT 80
3.2.1.6. Validar el alcance 81
3.2.1.7. Monitoreo y Control de Alcance 82
3.2.2. Matriz de Recopilación de Requisitos 86
3.2.3. Línea base del Alcance 97
3.2.3.1. Enunciado del Alcance del Proyecto 97
3.2.3.2. Descripción del alcance del proyecto 97
3.2.3.3. Descripción del alcance del producto 98
3.2.3.4. Entregables del proyecto 98

3.2.3.5. Criterios de Aceptación 98
3.2.3.5.1. Restricciones del Proyecto 101
3.2.3.5.2. Supuestos 102
3.2.3.5.3. Exclusiones del Proyecto 102
3.2.3.5.4. EDT/WBS 103
3.2.3.6. Diccionario de la EDT 104
3.3. Gestión del Cronograma 114
3.3.1. Plan de Gestión del Cronograma 115
3.3.1.1. Herramientas de programación del proyecto 115
3.3.1.2. Nivel de exactitud 115
3.3.1.3. Unidades de medida 115
3.3.1.4. Enlaces con los procedimientos de la organización 115
3.3.1.5. Umbrales de control 115
3.3.1.6. Medición del desempeño 115
3.3.1.7. Metodología de programación del proyecto 116
3.3.1.7.1. Definir las actividades 116
3.3.1.7.2. Secuenciar las actividades 117
3.3.1.7.3. Estimar la duración de las actividades 118
3.3.1.7.4. Desarrollar el cronograma 119
3.3.1.7.5. Controlar el cronograma 120
3.3.2. Lista de actividades e hitos del proyecto 121
3.3.3. Definición de secuencia de las actividades 127
3.3.4. Estimación de duración de las actividades 132
3.3.5. Cronograma del Proyecto 139
3.4. Gestión de Costos 144
3.4.1. Plan de Gestión de los Costos 145
3.4.1.1. Tipos de estimación del proyecto 145
3.4.1.2. Unidades de medida 146

3.4.1.3. Nivel de precisión 146
3.4.1.4. Nivel de exactitud 147
3.4.1.5. Enlaces con los procedimientos de la organización 151
3.4.1.6. Umbrales de control 151
3.4.1.7. Descripción de los procesos 151
3.4.1.7.1. Estimar los costos 151
3.4.1.7.2. Determinar el presupuesto 152
3.4.1.7.3. Controlar los costos 152
3.4.2. Línea base de Costos 153
3.4.2.1. Presupuesto 153
3.4.2.2. Curva S 157
3.4.2.3. Reservas de Gestión y Contingencias 158
3.4.2.4. Requisitos de financiamiento del proyecto 159
3.5. Gestión de la Calidad 159
3.5.1. Plan de Gestión de Calidad 159
3.5.1.1. Política de calidad del proyecto 160
3.5.1.2. Objetivos de Calidad 160
3.5.1.3. Estándares que serán utilizados 161
3.5.1.4. Roles y responsabilidades 164
3.5.1.5. Estructura organizacional para la calidad del proyecto 166
3.5.1.6. Herramientas de la calidad que se utilizarán en el proyecto 166
3.5.1.7. Gestionar la calidad 168
3.5.1.8. Controlar la calidad 169
3.5.1.9. Actividades para tratar no conformidades, acciones correctivas y mejora continua 170
3.5.2. Métricas de calidad 176
3.5.3. Listas de verificación de calidad 178
3.6. Gestión de Recursos 185
3.6.1. Plan de Gestión de los Recursos 185

3.6.2. Estructura organizacional del proyecto 187
3.6.3. Estimar los recursos de las actividades 204
3.6.4. Asignación de personal al proyecto 215
3.6.5. Matriz RACI 219
3.6.6. Controlar los recursos 237
3.7. Gestión de Comunicaciones 237
3.7.1. Plan de Gestión de Comunicaciones 238
3.7.1.1. Gobierno de Reuniones 238
3.7.1.2. Reportes de desempeño 239
3.7.2. Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones 248
3.7.2.1. Herramientas para gestionar las comunicaciones 248
3.7.2.2. Herramientas para monitorear las comunicaciones 248
3.7.3. Matriz de efectividad de la comunicación 248
3.8. Gestión de Riesgos 251
3.8.1. Plan de Gestión de los Riesgos 251
3.8.1.1. Estrategia de riesgos 251
3.8.1.2. Roles y responsabilidades 251
3.8.1.3. Financiamiento 252
3.8.1.4. Calendario 253
3.8.1.5. Categorías de riesgos RBS 254
3.8.1.6. Apetito al riesgo de los interesados 255
3.8.1.7. Metodología para aplicar 256
3.8.1.7.1. Identificar los riesgos 256
3.8.1.7.2. Realizar el análisis cualitativo de los riesgos 257
3.8.1.7.3. Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos 259
3.8.1.7.4. Planificar la respuesta a los riesgos 259
3.8.1.7.5. Implementar la respuesta a los riesgos 260
3.8.1.7.6. Monitorear los riesgos 260

3.8.1.7.7. Formato de Los Informes 261
3.8.2. Registro de Riesgos 263
3.8.2.1. Listado de riesgos 263
3.8.2.2. Análisis cualitativo de los riesgos 268
3.8.2.3. Análisis cuantitativo de los riesgos 275
3.8.2.4. Plan de respuesta a los riesgos 286
3.8.2.5. Plan de contingencia a los riesgos 306
3.9. Gestión de Adquisiciones 316
3.9.1. Plan de Gestión de las Adquisiciones 316
3.9.1.1. Roles y responsabilidades 316
3.9.1.2. Producto o Servicio a Contratar 316
3.9.1.3. Tipo de contrato a utilizar 318
3.9.1.4. Procedimientos para la gestión de adquisiciones 318
3.9.1.4.1. Proceso para efectuar las adquisiciones 318
3.9.1.4.2. Proceso para controlar las adquisiciones 321
3.9.1.5. Tipos de contrato a utilizar 322
3.9.1.6. Enunciado del trabajo relativo a adquisiciones 322
3.9.1.7. Documentos de las adquisiciones 325
3.9.1.8. Criterios de Selección de Proveedores 327
3.9.1.9. Decisiones de hacer o comprar 331

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen del Cronograma de Hitos 31
Tabla 2: Resumen del Presupuesto 31
Tabla 3: Matriz de Interesados (Información de identificación, evaluación y clasificación) .. 37
Tabla 4: Registro de interesados del proyecto Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal 38
Tabla 5: Matriz de evaluación de participación de los interesados 46
Tabla 6: Expectativa e impacto de los interesados 46
Tabla 7: Requisitos de comunicación de los interesados 47
Tabla 8: Identificación de nuevos interesados 47
Tabla 9: Matriz de evaluación de participación de los interesados (Actual/Deseado) 48
Tabla 10 Expectativa e impacto de los interesados 49
Tabla 11: Requisitos de comunicación de los interesados 54
Tabla 12: Gestión de interesados 59
Tabla 13: Clasificación de los interesados por influencia e impacto 59
Tabla 14: Clasificación de los interesados poder e interés 62
Tabla 15: Matriz del plan de involucramiento de los interesados 64
Tabla 16: Plantilla de Recopilación de Requisitos 78
Tabla 17: Plantilla para Matriz de Trazabilidad de Requisitos 78
Tabla 18: Formato del Diccionario de la EDT 80
Tabla 19: Formato de Acta de Reunión 81
Tabla 20: Formato de Aceptación de Entregables 82
Tabla 21: Formato de Solicitud de Cambios 83
Tabla 22: Formato de Acta de Aprobación de Cambios 85
Tabla 23: Formato para el Registro de Cambios 85
Tabla 24: Matriz de Recopilación de Requisitos 87
Tabla 25: Matriz de Trazabilidad de Requisitos 91
Tabla 26: Diccionario de la EDT – Acta de Constitución del Proyecto 104
Tabla 27: Diccionario de la EDT - Plan de Gestión del Proyecto 104
Tabla 28: Diccionario de la EDT - Monitoreo y Control del Proyecto 105
Tabla 29: Diccionario de la EDT - Cierre del Proyecto 106
Tabla 30: Diccionario de la EDT - Recopilación de Documentos Apostillados 106
Tabla 31: Diccionario de la EDT - Contratación de Servicios para Obtención de Notificaciones sanitarias 107
Tabla 32: Diccionario de la EDT - Contratación de Servicios Logísticos y Aduaneros 108

Tabla 33: Diccionario de la EDT - Proveedor de Servicios Logísticos y Aduaneros 109
Tabla 34: Diccionario de la EDT - Nacionalización de Mercadería..... 110
Tabla 35: Diccionario de la EDT - Movilización de Carga a Bodegas Propias 111
Tabla 36: Diccionario de EDT - Plan de Lanzamiento..... 111
Tabla 37: Diccionario de la EDT - Plan Comercial..... 112
Tabla 38: Diccionario de la EDT - Distribución de Mercadería y Envío a Piso de Venta 113
Tabla 39: Diccionario de la EDT - Activación del Plan de Lanzamiento..... 114
Tabla 40: Plantilla del Listado de las Actividades y los Hitos del Cronograma 116
Tabla 41: Plantilla de Secuencias de las Actividades del Cronograma 117
Tabla 42: Plantilla de la Duración de cada Actividad del Cronograma..... 119
Tabla 43: Lista de actividades e Hitos del Proyecto..... 121
Tabla 44: Lista de Hitos del Proyecto 126
Tabla 45: Lista de actividades e Hitos del Proyecto..... 127
Tabla 46: Duración de las Actividades 132
Tabla 47: Plantilla de Estimación de Costos..... 147
Tabla 48:Métodos de medición del valor ganado..... 152
Tabla 49: Fórmulas de pronóstico del valor ganado..... 153
Tabla 50: Presupuesto General del Proyecto..... 159
Tabla 51: Matriz de actividades de calidad..... 162
Tabla 52: Registro de no conformidades 171
Tabla 53: Registro de acciones correctivas y preventivas..... 172
Tabla 54: Informes de calidad 173
Tabla 55: Registro de mejora continua 175
Tabla 56: Formato para el Registro de Listas de Verificación..... 176
Tabla 57: Plantilla para Métricas de Calidad 177
Tabla 58: Formato para el Registro de Listas de Verificación..... 178
Tabla 59: Lista de Verificación del Producto..... 180
Tabla 60: Métricas de Calidad..... 182
Tabla 61: Roles y responsabilidades..... 185
Tabla 62: Formato de adquisición del personal..... 186
Tabla 63: Formato de calendario de recursos del proyecto..... 186
Tabla 64: Formato de liberación del personal 187
Tabla 65: Formato matriz RACI..... 187
Tabla 66: Roles y responsabilidades..... 188
Tabla 67: Estimación de recursos..... 204

Tabla 68: Adquisición del personal 215
Tabla 69: Calendario de los recursos humanos 216
Tabla 70: Liberación de los recursos humanos 217
Tabla 71: Matriz Raci 220
Tabla 72: Matriz del Plan de Gestión de Comunicaciones 239
Tabla 73: Matriz de Efectividad de la Comunicación 249
Tabla 74: Matriz de Roles y Responsabilidades de Riesgos 251
Tabla 75: Periodicidad en la Gestión de Riesgos 253
Tabla 76: Categoría y Subcategoría de Riesgos 254
Tabla 77: Definición de Probabilidad 258
Tabla 78: Definiciones de Impacto 258
Tabla 79: Matriz de Calor por Amenazas 258
Tabla 80: Matriz de Calor para Oportunidades 259
Tabla 81: Formato pata Registro de Riesgos 261
Tabla 82: Formato para el Análisis Cualitativo de los Riesgos 261
Tabla 83: Formato para Análisis Cuantitativo de los Riesgos 262
Tabla 84: Formato del Plan de Respuesta a los Riesgos 262
Tabla 85: Formato del Plan de Contingencia 263
Tabla 86: Registro de Riesgos 263
Tabla 87: Análisis Cualitativo de los Riesgos 268
Tabla 88: Análisis Cuantitativo de los Riesgos 275
Tabla 89: Plan de Respuesta a los Riesgos 287
Tabla 90: Plan de Contingencia a los Riesgos 306
Tabla 91: Personal Responsable de las Adquisiciones Logísticas, Comercio Exterior y Producto Base 316
Tabla 92: Personal Responsable de las Adquisiciones de Servicios de Marketing para el Lanzamiento del Producto Base 316
Tabla 93: Enunciado del Trabajo Relativo a la Gestión de Pago de Mercadería a Proveedor en el Extranjero por Adquisición de Proteína Bebible 323
Tabla 94: Enunciado del Trabajo Relativo a la Adquisición de Servicios Profesionales para Obtención de Notificaciones Sanitarias 323
Tabla 95: Enunciado del Trabajo Relativo a la Adquisición de Servicios Logísticos y Aduaneros 324
Tabla 96: Enunciado del Trabajo Relativo a la Adquisición de Servicios de Marketing para Lanzamiento del Producto al Mercado 325

Tabla 97: Orden de Compra [PO] 325
Tabla 98: Formato de Solicitud de Propuesta (RFP) 326
Tabla 99: Formato Criterios de Selección de Proveedores de Servicios Logísticos, Aduaneros y de Seguros 328
Tabla 100: Formato Criterios de Selección de Proveedores de Servicios Profesionales 329
Tabla 101: Formato Criterios de Selección de Proveedores de Servicios de Marketing para el Lanzamiento del Producto al Mercado 330
Tabla 102: Análisis de Decisión de Hacer o Comprar 331

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional de ESVELT SA. 22
Figura 2: Captura de Pantalla del Cronograma del Proyecto 140
Figura 3: Información General de Costos del Proyecto 154
Figura 4: Costos del Proyecto por Mes 155
Figura 5: Costo del Proyecto por EDT 156
Figura 6: Costo del Proyecto por EDT y por Mes 156
Figura 7: Informe del Trabajo de los Recurso 157
Figura 8: Curva S de los Costos del Proyecto 158
Figura 9: 3 Curvas S del Proyecto 158
Figura 10: Procedimiento para Manejo de No Conformidades 171
Figura 11: Procedimiento para Manejo de Acciones Correctivas y Preventivas 173
Figura 12: Procedimiento de Mejora Continua 174
Figura 13: Formato del Organigrama del Proyecto 186
Figura 14: Metalenguaje del Proyecto 257
Figura 15: Proceso de Adquisición de Proteína Bebible Vegetal con Proveedor en el Extranjero 319
Figura 16: Proceso de Adquisición de Proteína Bebible Vegetal con Proveedor en el Extranjero 320

A. RESUMEN EJECUTIVO

1. Resumen

ESVELTS SA es una empresa familiar dedicada a la venta al por menor de productos naturales, vitaminas, nutrición deportiva, medicina herbaria y suplementos alimenticios en una cadena de tiendas especializadas, bajo el nombre comercial "Only Natural".

La alta administración, con el objetivo de diversificar el portafolio de productos, abarcar nichos desatendidos del mercado y generar valor para la organización; ve la oportunidad de importar y lanzar al mercado la primera y única proteína bebible vegetal.

Para el desarrollo del proyecto se aplica las buenas prácticas del PMBOK sexta y séptima edición.

El presente proyecto tiene una inversión aproximada de $ 129.479,00 dólares americanos en un tiempo estimado de 6 meses y un alcance que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, nacionalización y almacenaje de la proteína bebible vegetal, plan del lanzamiento y lanzamiento del producto al mercado.

En conclusión, para la elaboración del trabajo de titulación se aplicó los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría con énfasis en el trabajo en equipo, una correcta definición del alcance del proyecto para la estimación de actividades, costos, tiempo, recursos y demás elementos claves para el éxito del proyecto.

Dentro de las lecciones aprendidas se destacan: la identificación de los interesados claves y la disponibilidad de estos durante el transcurso del proyecto, con relación al manejo de equipos; la aplicación de inteligencia emocional y habilidades blandas, así como asertividad en la estimación de costos.

2. Introducción

ESVELTS SA se dedica a la venta al por menor de productos naturales, nutrición deportiva, vitaminas y suplementos alimenticios en la cadena de tiendas bajo el nombre de ONLY

NATURAL cuya matriz administrativa se encuentra ubicada en Guayaquil provincia del Guayas.

Los productos se adquieren local e internacionalmente, localmente en laboratorios ecuatorianos y a empresas importadoras ecuatorianas que mantienen distribuciones exclusivas de marcas manufacturadas en el extranjero. Internacionalmente, por medio del departamento de importaciones, desde el cual se importa y nacionaliza productos manufacturados en Houston, Texas, Estados Unidos.

En la gestión de innovación constante, ESVELTS SA identificó un nicho poco atendido del mercado como lo es: los consumidores de nutrición deportiva vegetarianos, veganos, intolerantes a la lactosa, celiacos y diabéticos por lo que decide ampliar el portafolio de productos importando una proteína de origen vegetal, para lo cual se analizó las siguientes opciones: 1) galletas a base de arveja en presentación personal de contenido neto 113g con un aporte de 16 gramos de proteína por empaque, 2) proteína en polvo a base de soya en envase de 3 libras con un aporte de 20 gramos de proteína por servida y 3) proteína bebible vegetal lista para el consumo en empaque Tetrapak a base de arveja y arroz integral de 500 mililitros con un aporte de 30 gramos de proteína por servida. Posterior al análisis, se escogió la opción proteína bebible vegetal debido: a la ventaja competitiva en cuanto a gramos de proteína por servida se refiere, la portabilidad del producto, la fuente de la proteína rica en fibra y vitaminas y envase eco amigable.

En ese contexto, el presente documento se desarrolla como trabajo de tesis de grado para la obtención del título de Magister en Gestión de Proyectos, el trabajo de titulación consiste en la elaboración del plan para la dirección del proyecto, para aprovechar una oportunidad comercial, de mercado y de posicionamiento de marca que afronta ESVELTS SA en un entorno altamente competitivo.

El plan para la dirección del proyecto se fundamenta en los principio y áreas de conocimiento del PMBOK sexta y séptima edición, mismos que son utilizados como buenas prácticas. El

proyecto inicia con la aprobación del acta de constitución por parte del patrocinador y presidente de la compañía, en este se detalla el propósito y justificación del proyecto, objetivos medibles del proyecto, requisitos de alto nivel, supuestos, restricciones, riesgos de alto nivel, resumen del cronograma de hitos, resumen del presupuesto, lista de interesados, requisitos de aprobación del proyecto, definición del patrocinador y director de proyecto, todo esto, con el objetivo de iniciar el proyecto con las definiciones claras.

A continuación, se desarrolla el plan para la dirección del proyecto, el cual detalla y desglosa el modo en el que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado.

Adicionalmente, incluye planes subsidiarios, líneas base y demás documentos necesarios a las áreas de conocimiento. Los mencionados planes son: plan de gestión de interesados, gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión de costos, gestión de calidad, gestión de recursos, gestión de comunicaciones, gestión de riesgos y gestión de adquisiciones.

3. Marco Conceptual

El desarrollo del presente documento se basa en los fundamentos y buenas prácticas comprobadas para la dirección de proyectos del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) definido por el Project Management Institute (PMI), el cual contiene prácticas estándares aplicables a nivel mundial.

A continuación, se presentan los 5 grupos de procesos que detalla la guía del PMBOK:

- **Inicio**: El propósito del grupo de procesos de inicio es alinear las expectativas de los interesados y el propósito del proyecto, informar a los interesados sobre el alcance y los objetivos, y analizar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede ayudar a asegurar el cumplimiento de sus expectativas. Dentro del grupo de procesos de inicio se desarrolla el acta de constitución y el registro de las partes interesadas claves del proyecto. Adicionalmente, se designa el director del proyecto si aún no fue nombrado y se autoriza el acta de constitución para el arranque del proyecto. Este grupo de procesos define: alcance inicial, compromete recursos financieros iniciales e interesados claves.

- **Planificación**: El grupo de procesos de planificación establece el alcance total del proyecto, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos.
- **Ejecución:** El grupo de procesos de ejecución se compone por los procesos para completar los entregables del trabajo. Implica coordinar recursos, gestionar el involucramiento de los interesados, e integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.
- **Control y Monitoreo:** El grupo de procesos de monitoreo y control está compuesto por los procesos necesarios para realizar el seguimiento, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto. Además, para establecer aquellas áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Cierre:** El Grupo de Procesos de Cierre son aquellos procesos que se llevan a cabo para cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato y establece formalmente que el proyecto o fase de este ha finalizado.

El PMBOK 6ta Edición nos presenta áreas de conocimiento que permiten el desarrollo eficaz de los proyectos:

- **Gestión de la Integración:** Esta área permite la integración y la unificación de las otras áreas, permite identificar, definir, combinar y coordinar todos los procesos y actividades del proyecto. Incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación, las mismas que deben aplicarse desde el inicio del proyecto hasta su conclusión. Los procesos de la integración del proyecto son: desarrollar el acta de constitución del proyecto, desarrollar el plan para la dirección del proyecto, dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, gestionar el conocimiento del proyecto, monitorear y controlar el trabajo del proyecto, realizar el control integrado de cambios y cerrar el proyecto o fase. Dentro de este proyecto se identifica las áreas de conocimiento y actividades claves,

tales como, las que planifican y controlan la obtención de las notificaciones sanitarias y el proceso logístico desde la compra de la mercadería en el extranjero hasta su traslado final a los locales a nivel nacional.

- **Gestión del Alcance:** Se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto además de garantizar que se tomen en cuenta todos los requisitos del proyecto necesarios para cubrir el alcance de este. Los procesos de gestión del alcance del proyecto son: Planificar la gestión del alcance, recopilar requisitos, definir el alcance, crear la EDT/WBS, validar el alcance y controlar el alcance. Se identifico que el alcance de nuestro proyecto involucra la obtención de las notificaciones sanitarias, la importación y nacionalización de la mercadería, la elaboración del plan de lanzamiento y la ejecución del plan de lanzamiento, se excluyen las ventas y sus rendimientos posterior al lanzamiento del producto al mercado.
- **Gestión del Cronograma:** La gestión del cronograma del proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Los procesos de gestión del cronograma son: Planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.
- **Gestión de Costos:** La gestión de los costos del proyecto incluye aquellos procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos con la finalidad que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Los procesos de gestión de los costos del proyecto son: Planificar la gestión de los costos, planificar la gestión de los costos, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.
- **Gestión de Calidad:** La gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control d ellos requisitos de calidad del proyecto y el producto, con el objetivo de satisfacer

los objetivos de los interesados. Los procesos de gestión de calidad del proyecto son: Planificar la gestión de la calidad, gestionar la calidad y controlar la calidad. Se ha definido los objetivos y estándares aplicables al proyecto, como la normativa vigente del ARCSA y las BPADT.

- **Gestión de Recursos:** La gestión de los recursos del proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento exitoso del proyecto. Además, ayudan a garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director del proyecto y el equipo en el momento y lugar adecuados. Incluye todos los recursos que serán necesarios para cumplir el alcance y los objetivos del proyecto, aquí se toma en cuenta recursos humanos, físicos, materiales, inmuebles, muebles, maquinaria, etc. Los procesos de gestión de los recursos del proyecto son: planificar la gestión de recursos, estimar los recursos de las actividades, adquirir recursos, desarrollar el equipo, dirigir al equipo y controlar los recursos. Dentro del proyecto se ha detallado los recursos internos como externos, sus roles y responsabilidades, el organigrama del proyecto y como desarrollar el equipo utilizando el modelo T7.
- **Gestión de las Comunicaciones:** La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que las necesidades de información y de sus interesados en el proyecto se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. Los procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto: planificar la gestión de las comunicaciones, gestionar las comunicaciones y monitorear las comunicaciones. En este caso, se ha elaborado una matriz de comunicación en la cual se identifica los emisores y receptores y el método para que la comunicación sea efectiva. Adicionalmente, se ha utilizado una matriz de efectividad de la comunicación en donde se detallan indicadores e instrumentos que permiten el cálculo de esta.

- **Gestión de Riesgos:** La gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Los riesgos en un proyecto pueden ser positivos y negativos por lo que es importante identificarlos a tiempo para poder determinar la probabilidad e impacto de estos mediante análisis cualitativos y cuantitativos, pudiendo encontrar las oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o afectar al proyecto, sobre las cuales es importante adoptar una estrategia oportuna ya sea preventiva o correctiva. Los procesos de gestión de los riesgos del proyecto son: planificar la gestión de los riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos, realizar el análisis cuantitativo de riesgos, planificar la respuesta a los riesgos, implementar la respuesta a los riesgos y monitorear los riesgos. En el proyecto se definió los roles y responsabilidades para los riesgos. Además, se realizó el análisis cualitativo identificando su probabilidad e impacto y el análisis cuantitativo identificando el VME.
- **Gestión de Adquisiciones:** En esta área se toma la decisión de hacer o comprar recursos y servicios necesarios para el desarrollo y termino exitoso de nuestro proyecto. Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. Los procesos de gestión de las adquisiciones del proyecto incluyen los siguientes: planificar la gestión de las adquisiciones, efectuar las adquisiciones y controlar las adquisiciones. Detrás de esto hay muchas actividades a tomar en cuenta como, contratación de proveedores, revisión de propuestas, capacitación, etc., las mismas que afectarán directamente al presupuesto del proyecto. Para nuestro proyecto luego de un análisis hacer comprar, se decidió comprar todas las adquisiciones y se realizó una matriz de calificación de proveedores para principales adquisiciones, tales como, los servicios profesionales para la obtención de las notificaciones sanitarias y el lanzamiento del producto al mercado.

- **Gestión de Interesados:** La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, con la finalidad de analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Los procesos de gestión de los interesados del proyecto son: Identificar a los interesados, planificar el involucramiento de los interesados y monitorear el involucramiento de los interesados. En ese sentido, se elaboró un plan de gestión de involucramiento de los interesados definiendo estrategias personalizadas en base a las expectativas individuales de los interesados. Así como, la utilización de la matriz poder interés.

En la 7ma Edición del PMBOK presentan 12 principios que guían el comportamiento y acciones de todos los interesados en los proyectos, los mismos que son aplicados a lo largo de este proyecto ya que también forman parte de los principios de ESVELTS SA:

1. **Administración – atención:** Ética y profesionalismo al momento de llevar un proyecto.
2. **Trabajo en equipo y colaboraciones:** Implementar cultura de responsabilidad y colaboración con el equipo.
3. **Interesados:** Adema de gestionar los interesados, se debe involucrarlos de forma activa en el proyecto.
4. **Entrega de valor:** Realizar los cambios y actualizaciones necesarias para cumplir con los objetivos y alcances del proyecto.
5. **Pensamiento holístico:** Ver el todo del proyecto, teniendo en cuenta lo interno y externo que permita identificar y prevenir posibles riesgos.
6. **Liderazgo:** Liderar, motivar, influenciar y dar acompañamiento al equipo para lograr el éxito en el proyecto.
7. **Tailoring:** Trabajando cada proyecto como único en resultados y en todo lo que le rodea.

8. **Calidad:** Aseguramiento de calidad en todo el ciclo de vida del proyecto.
9. **Complejidad:** Todo proyecto tiene su grado de complejidad por lo que es importante que Project Manager sea capaz de optimizar las oportunidades y reducir las amenazas.
10. **Riesgo:** Mediante la gestión del proyecto se debe minimizar el impacto de los riesgos por los cuales se vea afectado.
11. **Adaptabilidad y resiliencia:** Adaptarse a los cambios es la clave para el éxito de los proyectos, así como aprender de las lecciones y eventos vividos.
12. **Cambio:** Vivir una transición y evolucionar permitirá adaptarse al cambio y enfocarse en las nuevas situaciones y retos dentro del proyecto.

B. DESARROLLO

1. Definición de la empresa

1.1. Breve historia

ESVELTS SA es una empresa que inició sus actividades en 1997. Sin embargo, esta se agrega al grupo empresarial "Cornejo Montalván" a partir del año 2006, con un total de tres puntos de venta.

Desde ese año ESVELTS SA, pasa a ser presidida por la Sra. Piedad Montalván Campoverde y el Sr. Rudy Cornejo Proaño, empresarios muy respetados, con vasta experiencia y conocimiento en la industria de los productos naturales, suplementos alimenticios, suplementos deportivos, vitaminas y medicina herbaria en Ecuador.

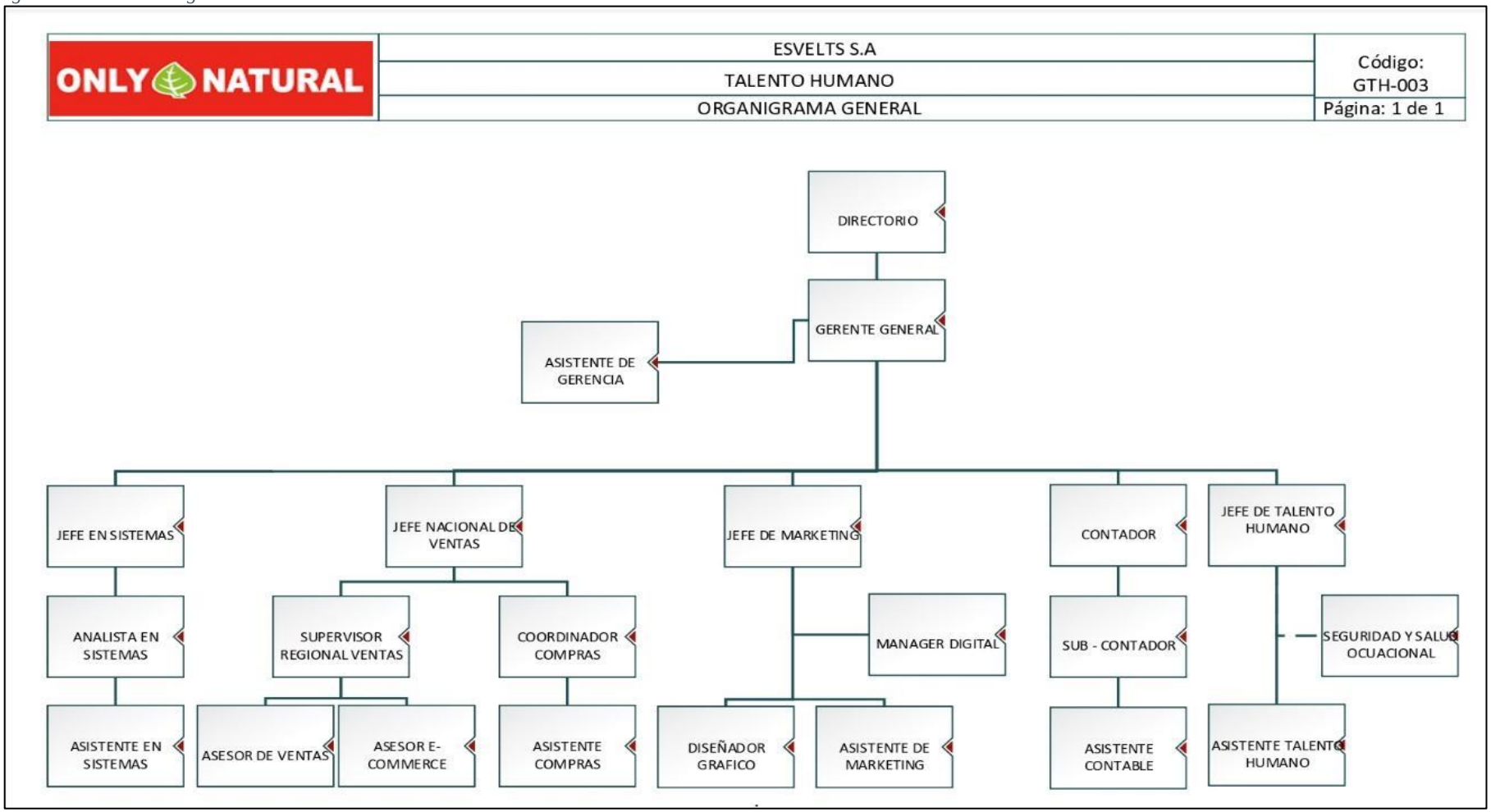
Contando desde ese momento ESVELTS SA inicia un crecimiento sostenido, abriendo al público nuevos puntos de venta en los principales centros comerciales del país, alcanzando hoy en día un total de veintiséis a nivel nacional.

ESVELTS SA, es hoy una posicionada y reconocida cadena de locales de venta al por menor a nivel nacional de: productos naturales, suplementos de nutrición deportiva, vitaminas, minerales, medicina herbaria, entre otros.

1.2. Estructura Organizacional

A continuación, en la figura 1 se presenta la estructura organizacional de la empresa ESVELTS SA.

Figura 1: Estructura Organizacional de ESVELT SA.



Elaborado por: Los autores

1.3. Líneas de negocio asociadas al proyecto

En el año 2006, ESVELTS SA se adhiere al grupo empresarial Cornejo Montalván, con ello se replantea y reestructura, ofreciendo una nueva propuesta de valor para el mercado ecuatoriano. Con un nuevo enfoque agregando vitaminas, minerales y medicina herbaria a su portafolio de suplementos deportivos y nutricionales. A lo largo de los años, se fueron agregando más líneas de productos gracias a la constante comunicación con nuestros clientes, saber escuchar sus necesidades, innovar y estar al tanto de las tendencias globales de la industria de la salud y de los suplementos alimenticios.

ESVELTS SA cuenta con una gran variedad de productos nacionales e importados, con garantías de los laboratorios nacionales y extranjeros de proveer a nuestros consumidores, productos de alta calidad, durabilidad y que generen los mejores resultados.

Las líneas principales de productos de ESVELTS SA hasta la actualidad, se detallan a continuación:

- Nutrición deportiva
- Snacks saludables
- Bebidas saludables
- Quemadores de grasa
- Vitaminas & minerales
- Cuidado, cosméticos & belleza
- Cuidado sexual
- Artículos deportivos & accesorios para entrenar
- Medicina herbaria

1.4. Plan estratégico de la empresa

1.4.1. Misión

Cuidar la salud de la comunidad, ofreciendo productos naturales, suplementos de nutrición deportiva, vitaminas, minerales, medicina herbaria y servicios de excelencia que generen la mejor experiencia a nuestros clientes. (ESVELTS SA, 2023).

1.4.2. Visión

Ser la cadena de locales de venta al por menor de productos naturales, suplementos de nutrición deportiva, vitaminas, minerales y medicina herbaria, con el mayor número de agencias a nivel nacional, ofreciendo la mejor experiencia de compra con el mayor posicionamiento en el mercado. (ESVELTS SA, 2023).

1.4.3. Objetivos estratégicos del negocio

- **Objetivos estratégicos a corto plazo**

Construir una cadena de tiendas especializadas de nutrición deportiva, vitaminas, minerales y medicina herbaria con al menos cien puntos de venta, ubicados en los principales centros comerciales, terminales terrestres, centros de negocios, plazas comerciales y puntos de alto tráfico peatonal a nivel nacional para el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).

Aumentar el volumen de ventas en un 150% hasta el año 2027.

Importar y lanzar al mercado al menos 5 productos innovadores hasta el año 2027.

Incrementar la cobertura de puntos de ventas en un 100% a nivel nacional hasta el 2027.

Aumentar el margen bruto de ventas en al menos un 5% para el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).

Aumentar la participación de mercado en un 35% a nivel nacional hasta el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).

- **Objetivos estratégicos a mediano plazo**

Ser la cadena de tiendas especializadas de nutrición deportiva, vitaminas, minerales y medicina herbaria con la mayor participación en el mercado ecuatoriano, por encima de al menos el setenta por ciento para el año 2029. (ESVELTS SA, 2023).

- **Objetivos estratégicos a largo plazo**

Mantener operaciones en los países vecinos de Perú y Colombia, penetrando el mercado con una planificación estratégica basada en expansión intensiva y extensiva para el año 2032. (ESVELTS SA, 2023).

2. Acta de Constitución del Proyecto

2.1. Propósito y justificación del proyecto

ESVELTS SA es una empresa ecuatoriana, reconocida a nivel nacional por su nombre comercial "ONLY NATURAL". Está conformada por una cadena de tiendas especializadas y enfocadas en productos de nutrición deportiva, suplementos alimenticios, vitaminas, medicina herbaria y muchos otros productos que guardan relación con un estilo de vida saludable. Cuenta con más de 25 años en el mercado ecuatoriano y con 26 puntos de venta en los principales centros comerciales del país. (ESVELTS SA, 2023) En el año 2020, ONLY NATURAL se adapta a los cambios vertiginosos ocurridos durante la pandemia de COVID-19. Desarrollando estrategias basadas en: diversificación del portafolio de productos, activación del canal de venta digital con envío a domicilio e incursión en segmentos de mercados desatendidos tales como: categoría de bebidas energizantes, artículos deportivos para realizar ejercicios en casa, aceites esenciales, entre otros.

En estos nuevos segmentos de la compañía destacan productos como: Aceite CBD, Gomitas de cidra de manzana, Barras de proteína, Proteína liquida a base de suero de leche, etc. A pesar de los esfuerzos realizados por llevar a cabo la diversificación del

portafolio de productos propuesto y atender nuevos segmentos del mercado, aún existen mercados potenciales que se encuentran desatendidos.

Actualmente, en la categoría de proteínas líquidas bebibles solo se ha desarrollado y comercializado productos a base de suero de leche y carne, lo que claramente nos indica que aquellas personas que son intolerantes a la lactosa, con dieta vegana, con dieta vegetariana o con dieta libre de lácteos no pueden consumir dichas bebidas líquidas como fuente que aporte proteína a su estilo de vida.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es fundamental introducir en el mercado una proteína liquida de base vegetal la cual se obtiene mediante la negociación en Estados Unidos con empresas exportadoras del mencionado producto, logrando obtener la distribución exclusiva para el territorio ecuatoriano. De esta manera, se podrá importar e introducir un producto en el mercado con la mejor calidad, confianza, respaldo y al mejor precio. Adicionalmente, se espera lograr mayor posicionamiento de la marca, siendo los pioneros en introducir al mercado la primera proteína bebible de base vegetal, logrando así, contribuir con el objetivo estratégico: "Ser la cadena de tiendas especializadas de nutrición deportiva, vitaminas, minerales y medicina herbaria con la mayor participación en el mercado ecuatoriano, por encima de al menos el setenta por ciento para el año 2029. (ESVELTS SA, 2023)".

Por último, al tener la distribución exclusiva directamente con el fabricante del producto, es posible expandir nuestros canales de venta a nivel nacional, codificando el producto en los grandes supermercados, estaciones de autoservicio, gimnasios y demás modelos de negocio de venta al por menor.

2.2. Objetivos medibles del proyecto

- Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance

que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.

- Recopilar documentación del proveedor en el extranjero para obtener los registros sanitarios emitidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (A.R.C.S.A.) para el producto proteína liquida de base vegetal de ESVELTS SA con un presupuesto total de US$4.000,00 en un máximo de tres meses.
- Adquirir, importar y nacionalizar la mercadería para la introducción del nuevo producto en el mercado con un presupuesto total de US$95.700,00 dentro del cronograma de dos meses ocho días.
- Realizar el plan de marketing y comercialización para el nuevo producto, dentro del cronograma de 2 días y medio.
- Capacitar y evaluar al personal de ventas y servicio al cliente de las tiendas a nivel nacional, sobre el conocimiento de las características, beneficios y recomendaciones del nuevo producto, en un tiempo asignado de 3 días durante la jornada laboral, dentro del cronograma del proyecto.
- Lanzar el producto al mercado a nivel nacional, activando los planes de marketing y ventas, dentro del cronograma de 1 día.

2.3. Requisitos de alto nivel

Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal a base de la arveja y arroz integral en envase Tetrapak reciclable de 500ml con el fin de atender satisfactoriamente la categoría de nutrición deportiva de proteínas bebibles vegetales, aumentando el posicionamiento de la marca ONLY NATURAL y diversificar el portafolio de productos de ESVELT SA.

- **Criterio de Aceptación:**

- Se obtendrá las notificaciones sanitarias bajo la clasificación arancelaria de suplementos alimenticios.
- Se importará la proteína bebible vegetal en sus sabores: chocolate y vainilla caramelo al proveedor estadounidense Labrada Nutrition en Houston, Texas.

- **Interesado:** Patrocinador

Importación y nacionalización de la proteína bebible vegetal.

- **Criterio de Aceptación:** Se manejará la logística internacional y local con una empresa que ofrezca el servicio integral desde puerto de origen hasta la bodega matriz.
- **Interesado:** Gerente de Comercio Exterior.

Almacenamiento y Distribución de la proteína bebible vegetal a todos los locales a nivel nacional.

- **Criterio de Aceptación:** Se almacenará el producto en la bodega matriz de ESVELT SA en base a las BPADT y se realizará la distribución con una empresa de logística nacional.
- **Interesado:** jefe de Logística.

Capacitación y evaluación al personal de venta acerca de los beneficios, usos, recomendaciones y características de la proteína bebible vegetal.

- **Criterio de aceptación:** Se impartirá la capacitación en idioma español por parte de un representante de Labrada Nutrition USA.
- **Interesado:** director de Proyecto

Lanzamiento al mercado de la proteína bebible vegetal en todos los locales a nivel nacional

- **Criterio de Aceptación:** Se lanzará el producto al mercado el mismo día, en paralelo y en todos los locales a nivel nacional.
- **Interesado:** jefe de Marketing – jefe de Ventas.

2.4. Supuestos

- La obtención de las notificaciones sanitarias no excederá del tiempo planificado.
- Se contará con el flujo de caja a lo largo del proyecto.
- ESVELTS SA cuenta con el espacio suficiente y adecuado en su bodega matriz para el almacenamiento de la importación de la nueva proteína bebible vegetal.
- La importación de la orden de compra no excederá del tiempo planificado.
- ESVELTS SA cuenta con los canales de comercialización para el éxito en la introducción al mercado de la nueva proteína bebible vegetal.

2.5. Restricciones

- El presupuesto del proyecto no podrá exceder al 10 por ciento del monto establecido.
- El tiempo de duración del proyecto no podrá exceder al 10 por ciento del tiempo estimado, salvo la presencia de causas de fuerza mayor, que no sean visibles en su campo de control y que afectase el comercio internacional de forma global o regional. Por ejemplo, cierre de economías por resurgimiento de pandemia, guerra u otras catástrofes no controlables.
- El personal de ESVELT SA no percibirá horas extras para la ejecución del proyecto.

2.6. Riesgos de alto nivel

- Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos, existe la posibilidad de que los documentos lleguen por valija a GYE sin cumplir con los parámetros exigidos

por ARCSA, lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente bajo los criterios requeridos por ARCSA, causando un retraso en la obtención de la Notificación Sanitaria.

- Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA, existe la posibilidad que nieguen la emisión de notificación sanitaria, lo que ocasionaría un retraso en la obtención de esta.
- Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, existe la posibilidad de que se demoren en la notificación de que la carga se encuentra lista para el despacho, lo que ocasionaría un retraso en el tiempo proyectado para la importación de la mercadería.
- Debido a problemas dentro de la aduana, existe la posibilidad de que existan retrasos en la nacionalización de la mercadería, lo que ocasionaría retrasos en el tiempo de finalización del proyecto y costos por almacenaje.
- Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística, existe la posibilidad de que no se prepare previamente el espacio físico para almacenar la mercadería, lo que ocasionaría un retraso en el almacenaje de la carga y posterior despacho.
- Debido a que las capacitaciones serán dictadas por personal extranjero, existe la posibilidad de que el capacitador no domine completamente el lenguaje español, lo que ocasionaría que no quede clara la capacitación dictada a nuestro personal de venta y esto impacte al momento de asesorar a nuestros clientes.

2.7. Resumen del cronograma de hitos

En la Tabla 1 se presenta un listado de los hitos del proyecto con sus fechas estimadas de ejecución:

Tabla 1: Resumen del Cronograma de Hitos

Hitos	Fecha Estimada
Acta de Constitución del Proyecto Aprobado	26/7/2022
Plan para la Dirección de Proyectos Aprobado	4/8/2022
Informe de gestión finalizado	20/1/2023
Documentos legales apostillados y técnicos recibidos	26/9/2022
Tramite de obtención de registros sanitarios culminado	11/10/2022
Mercadería adquirida y pagada en su totalidad	21/10/2022
Orden embarcada en puerto de origen	28/10/2022
Orden transportada a puerto de destino	29/11/2022
Tramite de importación de la mercadería culminado	12/12/2022
Servicios aduaneros y logísticos culminados	13/12/2022
Organización de mercadería, inventario, control de calidad y etiquetado realizado	16/12/2022
Plan de Lanzamiento aprobado	14/10/2022
Personal capacitado y evaluado	17/1/2023
Plan Comercial de distribución en tienda aprobado	1/12/2022
Mercadería confirmada en puntos de venta a nivel nacional	22/12/2022
Lanzamiento al mercado	20/1/2023

Elaborado por: Los autores

2.8. Resumen del presupuesto

En la Tabla 2 se presentan el resumen del presupuesto:

Tabla 2: Resumen del Presupuesto

Inversión Inicial (US$)	
Costos obtención de registros sanitarios	1.500,00
Tasas por Registro Sanitario	2.000,00

Inversión Inicial (US$)	
Costo FOB mercadería	60.000,00
Pago de IVA para nacionalizar la carga	7.200,00
Costos de servicios logísticos, aduaneros e impuestos	12.000,00
Pago de Tributos en base a clasificación arancelaria Suplementos Nutricionales	12.000,00
Póliza de Seguro	400,00
Etiquetas con información del producto exigida por el ARCSA	40,00
Costo de Reuniones	50,00
Capacitación del personal	500,00
Enviar productos a tiendas	200,00
Inversión en marketing	3.000,00
Reserva de gestión	9.889,00
Reserva de contingencia	20.700,00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	129.479,00

Elaborado por: Los autores

2.9. Lista de interesados

Los interesados del proyecto "Importación y Lanzamiento de Proteína Bebible Vegetal" son:

- Patrocinador: Rudy Cornejo.
- Project Manager: Alexandra Rivera.
- Gerente de Comercio Exterior: Carlos Cornejo.
- Director Financiero: Jaime Freire
- Jefe Nacional de Marketing: Sully Altamirano
- Jefe de Marketing Digital: Lilibeth Suazo
- Jefe de RRHH: Johanna Gordillo

- Jefe Comercial: José Álvarez
- Jefe de Logística: Carlos Barrera
- Contadora: Miriam Alvarado
- Asistente de RRHH: Mariuxi Pesantes
- Asistente de Logística: Ma. Elena Ubilla
- Asistente Comercio Exterior: Astrid Álvarez
- Asistente Contable: Maylin Lindao
- Mensajero Empresarial: Michael Miranda
- Personal de ventas y asesoría en los locales Only Natural.
- Proveedor de Proteína Líquida Vegetal: Labrada Nutrition.
- Capacitador: Gerente de Investigación y Desarrollo de nuevos productos para Labrada Nutrition.
- Entidad Gubernamental de Salud y Control Sanitario: ARCSA
- Proveedor servicios logísticos: Grupo Torres & Torres Ecuador.
- Proveedor servicios aduaneros: Grupo Torres & Torres Ecuador.
- Proveedor de Servicios Profesionales: Bionatus SA
- Proveedor de Servicio de Courier: Exacto Cargo SA
- Proveedor de Servicio de Courier: Courier DHL
- Proveedor de Marketing Digital: Agencia Ideas Creativas SA
- Proveedor de Seguros Logísticos: Generalli SA
- Proveedor de etiqueta y material publicitario: Label Print SA

2.10. Requisitos de aprobación del proyecto

- Los entregables del proyecto deben cumplir con los criterios de aceptación:
    - Entregable de gestión del proyecto aprobado y finalizado.
    - Entregable de obtención de notificaciones sanitarias aprobado y finalizado.

- Entregable de importación, nacionalización y distribución de la proteína bebible vegetal aprobado y finalizado.
- Entregable de Capacitaciones aprobado y finalizado.
- Entregable de lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal aprobado y finalizado.

- El producto debe cumplir con los siguientes criterios de aceptación:
  - Los productos de proteína bebible vegetal cuenten con la certificación NSF (Garantía de que un producto ha sido probado por una organización de certificación independiente de confianza).
  - Los productos de proteína bebible vegetal cuenten con la certificación "Informed Choice" que es una certificación para suplementos deportivos, materias primas e instalaciones de fabricación, que asegura a los atletas que los productos se han probado periódicamente para detectar sustancias consideradas prohibidas en el deporte.
  - Los productos de proteína bebible vegetal cuenten con la certificación Non-GMO que respalda que un producto fue producido sin ingeniería genética y sus ingredientes no se derivan de un organismo modificado genéticamente.

2.11. Director del proyecto asignado: responsabilidad y nivel de autoridad

- **Director del proyecto:** Alexandra Rivera PM.
- **Nivel de autoridad:** Directivo - Planificación, ejecución y control total del proyecto; toma de decisiones sobre la gestión de cambios en consulta con el patrocinador.

2.12. Nombre del patrocinador

Ing. Rudy Cornejo – Gerente general ESVELTS SA.

3. Plan para la Dirección del Proyecto

El Plan para la Dirección del Proyecto contiene los planes usados para dirigir todo el ciclo de vida del proyecto. Estos planes se basan en las buenas prácticas del PMBOK Sexta y Séptima Edición (Project Management Institute, 2017).

3.1. Gestión de Interesados

La gestión de interesados incluye la identificación de todas las persona, grupos u organizaciones externos o internos que se encuentren involucrados en el proyecto, con el objetivo de analizar sus expectativas e impacto, pudiendo así desarrollar y gestionar estrategias adecuadas que permitan la participación eficaz de los interesados a lo largo de la ejecución del proyecto. Cada uno de los interesados tiene un grado de influencia, poder e interés en el proyecto. Con el respectivo análisis, se identificará y decidirá el tipo de estrategia a aplicar con cada uno de ellos.

3.1.1. Plan de Gestión de Involucramiento de los Interesados

El involucramiento de todos los interesados es uno de los objetivos del proyecto, por lo tanto, debe ser gestionada de forma oportuna y eficaz. El plan de gestión de involucramiento de los interesados permite desarrollar estrategias para lograr la participación de estos tanto en el proceso de planificación como de ejecución del proyecto.

3.1.1.1. Identificar a los interesados

Este proceso permite identificar, analizar y documentar información relevante acerca de los interesados, relacionada a su participación, interés, influencias y posibles impactos para el proyecto de Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal, este proceso se lleva a cabo en la etapa inicial y periódicamente a lo largo del proyecto según sea necesario.

Las herramientas por utilizar son: juicio de expertos, recopilación de datos, análisis de datos, representación de datos y reuniones, que permitirán obtener información clave de los interesados. Para el registro de los interesados, la directora del proyecto debe llenar la matriz de Registro de Interesados en reunión programa con el patrocinador del proyecto. Los datos incluidos en la matriz de registro de interesados presentan información de identificación y evaluación y clasificación.

- **Nombre**: Corresponde al nombre y apellido de la persona identificada como interesado. Para proveedores y entidades externas corresponde al nombre comercial o jurídico de la empresa.
- **Posición en la Organización**: Corresponde al cargo que ocupa el involucrado en la organización y para involucrados externo su rol en el proyecto.
- **Rol en el Proyecto**: Corresponde a rol que ocupa el interesado interno o externo en el desarrollo del proyecto.
- **Contacto**: Corresponde a información que permita contactar al interesado: número de teléfono, correo electrónico y/o página web.
- **Expectativas Principales**: Corresponde a las expectativas específicas del interesado con relación a lo que desea obtener con el desarrollo del proyecto.
- **Nivel de Influencia**: Corresponde al nivel de influencia del interesado en la toma de decisiones dentro del proyecto. El nivel de influencia puede ser: bajo, medio o alto.
- **Tipo de Influencia:** Corresponde al nivel de involucramiento del interesado en el proyecto. El tipo de influencia puede ser líder, partidario, neutral, desconocedor.
- **Clasificación:** Corresponde a la identificación del interesado como interno o externo a la organización.

En la tabla 3 se presenta la plantilla para la Matriz de interesados con los campos para la identificación, evaluación y clasificación de estos.

Tabla 3: Matriz de Interesados (Información de identificación, evaluación y clasificación)

MATRIZ DE INTERESADOS							
Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal					
Director del proyecto:		Alexandra Rivera			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
Nombre	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Contacto**	**Expectativas Principales**	**Nivel de Influencia**	**Tipo de Influencia**	**Clasificación**

Elaborado por: Los autores

La identificación de los interesados se realiza a través de las herramientas: reuniones y juicio de expertos. La directora del proyecto levanta la información requerida de los involucrados internos y externos del proyecto Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal. A continuación, en la tabla 4 se presenta la matriz “Registro de interesados del proyecto Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal”.

Tabla 4: Registro de interesados del proyecto Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal

MATRIZ DE INTERESADOS					
Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Nombre	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Contacto**	**Expectativas Principales**	**Clasificación**
1. Rudy Cornejo	Gerente General ESVELTS SA	Patrocinador	rcornejo@onlynatural.com.ec	Culminación exitosa del Proyecto.	Interno
2. Alexandra Rivera	Directora de Proyecto ESVELTS SA	Project Manager	arivera@onlynatural.com.ec 0997118735	Culminación exitosa del Proyecto – Disminuir el impacto de los posibles Riesgos.	Interno
3. Carlos Cornejo	Gerente de Comercio Exterior ESVELTS SA	Equipo del Proyecto	gerencia@onlynatural.com.ec	Culminación Exitosa del Proyecto – Gestión de Importación de nuevo producto cumpliendo los tiempos definidos.	Interno

			0997118734		
4. Astrid Álvarez	Asistente de Comercio Exterior ESVELTS SA	Equipo del proyecto	Asistente.ejecutiva@onlynatural.com.ec	Dar asistencia al Gerente de Comercio Exterior para la obtención de las notificaciones sanitarias y la importación de la mercadería	
5. Jaime Freire	Gerente Financiero	Equipo del Proyecto	director@ onlynatural.com.ec 0986547340	Cumplimiento exitoso del presupuesto.	Interno
6. Sully Altamirano	Jefa Nacional de Marketing	Equipo del proyecto	Jefe.marketing@onlynatural.com.ec 0939491104	Cumplimiento exitoso del plan de expectativa y lanzamiento	Interno
7. Johanna Gordillo	Jefe de RRHH	Equipo del proyecto	rrhh@onlynatural.com.ec 0939678921	Cumplimiento del plan de capacitación y comunicación.	Interno

8. Mariuxi Pesantez	Asistente de RRHH	Equipo del proyecto	Asitente.rrhh@onlynatural.com.ec	Dar asistencia a la jefa de RRHH para las capacitaciones y coordinación	Interno
9. Lilibeth Suazo	Coordinadora de Marketing Digital	Equipo del proyecto	cordinadormkt@onlynatural.com.ec 0939786229	Cumplimiento de campaña de expectativa y lanzamiento digital	Interno
10. José Álvarez	Jefe Nacional de Ventas	Equipo del proyecto	Jefe.ventas@onlynatural.com.ec 0928789127	Cumplimiento del plan de capacitación de la fuerza de venta y del correcto abastecimiento para el lanzamiento en todos los locales a nivel nacional	Interno

11. Carlos Barrera	Jefe de Logística	Equipo del proyecto	jefe.logistica@onlynatural.com.ec 0997826315	Correcto etiquetado, almacenamiento y abastecimiento del producto.	Interno
12. María Ubilla	Asistente de logística	Equipo del proyecto	mubilla@onlynatural.com.ec	Dar asistencia al jefe de logística	Interno
13. Michael Miranda	Mensajero empresarial	Equipo del proyecto	0891511234	Trasladar documentación localmente	Interno
14. Miriam Alvarado	Contadora	Equipo del proyecto	contabilidad@onlynatural.com.ec 0999712321	Correcto registro y asignación de costos para la mercadería.	Interno
15. Maylin Lindao	Asistente contable	Equipo del proyecto	Asistente.contable@onlynatural.com.ec	Dar soporte a la contadora en el registro de los costos para la importación	Interno

16. ARCSA	Ente Regulatorio	Ente Regulatorio	www.controlsanitario.gob.ec	Cumplimiento de la normativa vigente	Externo
17. Idea Creativas	Proveedor de servicios de Marketing	Proveedor de servicios de Marketing	admin@ideascreativas.com 0922236544	Proveer servicios de marketing en el lanzamiento del producto.	Externo
18. Bionatus SA	Proveedor de Servicios para obtención de notificaciones sanitarias	Proveedor de Servicios para obtención de notificaciones sanitarias	admin@bionatus.com 0911122332	Gestionar la obtención de 2 notificaciones sanitarias.	Externo
19. DHL	Proveedor de servicios de Courier	Proveedor de servicios de Courier	admin@dhl.com.ec 0913244766	Enviar y entregar documentación correspondiente al proyecto	Externo
20. Label print	Proveedor de etiquetas para los productos	Proveedor de etiquetas para los productos importados	admin@labelprint.com.ec	Enviar y entregar las etiquetas de los productos importados	Externo

21. Exacto Cargo	Proveedor de servicios de Courier	Proveedor de servicios de Courier	admin@exactocargo.com	Enviar y entregar mercadería en puntos de venta	Externo
22. Labrada Nutrition	Proveedor de Productos Labrada Nutrition	Proveedor de Productos Labrada Nutrition	sscc@labrada.com	Entrega de la mercadería en el tiempo pactado – Satisfacción del Cliente.	Externo
23. Labrada Nutrition – Todd W.	Capacitador Labrada Nutrition	Capacitador Labrada Nutrition	sscc@labrada.com	Capacitación del Personal comercial de ESVELTS SA	Externo
24. Grupo Torres & Torres Logístico	Proveedor Servicios Logísticos	Proveedor Servicios Logísticos	logistica@torresytorres.com	Asegurar y transportar la carga vía marítima y terrestre para que llegue en el tiempo planificado.	Externo
25. Grupo Torres & Torres Aduanero	Proveedor Servicios Aduaneros	Proveedor Servicios Aduaneros	servaduaneros@torresytorres.com	Nacionalización efectiva de la carga.	Externo

26. Generali SA	Proveedor de Póliza de Seguros	Proveedor de Póliza de Seguros para la carga internacional en transito	admin@generali.com.ec	Asegurar la mercadería en tránsito internacional hasta las bodegas de ESVELTS SA matriz	Externo
27. Vendedores	Vendedores de ESVELTS SA	Vendedores de ESVELTS SA	comercial@onlynatural.com.ec	Comprensión total de la capacitación sobre características y beneficios del nuevo producto.	Interno

Elaborado por: Los autores

La matriz de interesados es una herramienta que registra información importante y necesaria para poder gestionar adecuadamente las expectativas e involucramiento de los interesados del proyecto, logra minimizar el impacto negativo falta de comunicación adecuada entre ellos, especialmente con los interesados externos como lo son Bionatus SA, ARCSA, Labrada Nutrition, Grupo Torres y Torres, Ideas Creativas, lo cuales darán servicios profesionales, notificaciones sanitarias de los productos, producto a importar y servicios logísticos.

3.1.1.2. Planificar el involucramiento de los interesados

Este proceso incluye el desarrollo de enfoques para involucrar de manera eficiente a los interesados del proyecto, así como el conocer y analizar las diferentes perspectivas de cada uno de los interesados, ya sean, positivas, neutrales o negativas frente al proyecto.

3.1.1.2.1. Niveles de involucramiento real y deseado de los interesados.

Dentro de las técnicas de representación de datos que nos provee el manual de buenas prácticas que es el PMBOK, se encuentra la matriz de participación Actual/Deseada de los interesados. La mencionada Matriz compara los niveles actuales de participación con relación a los niveles deseados de participación de los interesados para lograr un cumplimiento exitoso del proyecto. Los niveles de participación se pueden clasificar de las siguientes maneras:

Desconocedor: Desconocedor del proyecto, su alcance y sus impactos potenciales.

Reticente: Conocedor del proyecto, sus impactos potenciales y renuente al cambio.

Neutral: Conocedor del proyecto, pero ni lo apoya un es renuente.

Partidario: Conocedor del proyecto, sus impactos potenciales y apoya el cambio.

Líder: Conocedor del proyecto, de sus impactos potenciales, manifiesta posibles soluciones y activamente se involucra en lograr el éxito del proyecto.

El nivel de participación actual de los interesados se registra por la directora del proyecto en la matriz participación Actual/Deseada, en donde se detalla con la letra (C), la postura actual de cada interesado y con la letra (D) los niveles de participación deseados del interesado en el proyecto.

Para la identificación de la participación de los interesados, la directora del proyecto completará la matriz de participación Actual/Deseada, utilizando los campos descritos a continuación

Interesados: Nombre y apellido del interesado

Nivel de participación: la evaluación de cada interesado en su nivel de partición actual y deseado.

A continuación, en la tabla 5 se presenta la matriz de evaluación de participación Actual/Deseada.

Tabla 5: Matriz de evaluación de participación de los interesados

MATRIZ DE PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS						
Proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Interesados**	**Desconocedor**	**Reticente**	**Neutral**	**De Apoyo**	**Líder**

Elaborado por: Los autores

3.1.1.2.2. Alcance e impacto del cambio para los interesados

La tabla 6 muestra la plantilla que se utilizará para describir a los interesados y sus expectativas sobre el proyecto, adicionalmente, describirá la forma en que los interesados esperan que el alcance del proyecto sea realizado y completado.

Tabla 6: Expectativa e impacto de los interesados

EXPECTATIVA E IMPACTO DE LOS INTERESADOS				
Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Expectativa**	**Alcance/Impacto**	

Elaborado por: Los autores

3.1.1.2.3. Requisitos de comunicación de los interesados

La tabla 7 detalla la plantilla de requisitos de comunicación de los interesados, la cual describe el nivel de poder e interés de cada interesado, sumado a que estrategia se manejará con cada uno de los interesados. Adicionalmente, se especificará el medio por el cual las comunicaciones se realizarán entre los interesados, frecuencias y motivos.

Tabla 7: Requisitos de comunicación de los interesados

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE LOS INTERESADOS							
Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal					
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Influencia/Poder**	**Interés**	**Estrategia de Comunicación**	**Tipo de Comunicación**	**Motivo de Distribución**	**Plazo y Frecuencia de Distribución**
		[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

3.1.1.2.4. Actualizaciones del plan de gestión de los interesados

La tabla 8 identifica un método para la actualización del plan de gestión de interesados, el cual tiene como finalidad agregar nuevos interesados que pueden sumarse durante el ciclo de vida del proyecto, según corresponda.

Tabla 8: Identificación de nuevos interesados

IDENTIFICACION DE NUEVOS INTERESADOS						
Proyecto:		Mejora en Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal				
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera			**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
ID	**Nombre**	**Rol**	**Responsabilidades**	**Funciones**	**Nivel de Autoridad**	**Características 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

3.1.1.2.5. Análisis de clasificación de los interesados

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

Tabla 9: Matriz de evaluación de participación de los interesados (Actual/Deseado)

Matriz de participación Actual/Deseada						
Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal				
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Interesados**	**Desconocedor**	**Reticente**	**Neutral**	**De Apoyo**	**Líder**
1	Rudy C.				CD	
2	Alexandra R.					CD
3	Carlos C.					CD
4	Astrid A.			C	D	
5	Jaime F.				C	D
6	Sully A.				C	D
7	Johanna G.				C	D
8	Mariuxi P.			C	D	
9	Lilibeth S.				C	D
10	José A.				C	D
11	Carlos B.				C	D
12	María U.			C	D	
13	Michael M.			C	D	
14	Mirian A.				C	D
15	Maylin L.			C	D	
16	ARCSA	C			D	
17	Ideas Creativas	C			D	

Matriz de participación Actual/Deseada						
Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal				
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Interesados**	**Desconocedor**	**Reticente**	**Neutral**	**De Apoyo**	**Líder**
18	Bionatus SA	C			D	
19	DHL	C			D	
20	Label Print	C			D	
21	Exacto Cargo	C			D	
22	Labrada Nutrition	C			D	
23	Todd W. Labrada			C	D	
24	Torres& T. Aduanero	C			D	
25	Torres& T. Logístico	C			D	
26	Generali SA					
27	Vendedores				CD	

Elaborado por: Los autores

Tabla 10 Expectativa e impacto de los interesados

EXPECTATIVA E IMPACTO DE LOS INTERESADOS				
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Expectativa**	**Alcance/Impacto**	
1	Rudy C.	Cumplir exitosamente el proyecto dentro del presupuesto y tiempo establecido	Abarcar todo lo establecido y aprobado dentro de la planificación inicial	
2	Alexandra R.	Que el proyecto cumpla el presupuesto, alcance y tiempo establecidos. Disminuir el impacto de los potenciales riesgos	Debe incluir todo lo propuesto en el plan inicial. Identificar los riesgos para evitar contratiempos en el alcance, tiempo y costo del proyecto	
3	Carlos C.	Obtener las notificaciones sanitarias bajo la partida arancelaria establecida y dentro del tiempo planificado Cumplir con las políticas de ESVELTS SA con relación a la calificación y contratación de proveedores	El proyecto debe incluir todo lo presentado en la planificación inicial Seleccionar a un proveedor de logística internacional y otro de servicios profesionales	

EXPECTATIVA E IMPACTO DE LOS INTERESADOS				
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Expectativa**	**Alcance/Impacto**	
			para la obtención de notificaciones sanitarias	
4	Astrid A.	Asistir al gerente de comercio exterior en todos los procesos para la obtención de notificaciones sanitarias y la importación de la mercadería desde USA hasta bodega matriz de ESVELTS SA	Satisfacer a los requerimientos del gerente de comercio exterior y las políticas de ESVELTS SA para dar apoyo a las actividades del departamento de comercio exterior	
5	Jaime F.	Que el proyecto cumpla el presupuesto establecido, dando apoyo a la directora del proyecto	El proyecto debe cumplir con el presupuesto propuesto en la planificación inicial	
6	Sully A.	Liderar la campaña de expectativa y de lanzamiento del nuevo producto en las tiendas Only Natural a nivel nacional. Cumplir con las políticas de ESVELTS SA con relación a la contratación de proveedores	El plan de expectativa y lanzamiento debe cumplir con todo lo propuesto en la planificación inicial. Contratar a un proveedor de marketing para la campaña de expectativa y lanzamiento que cumpla con los lineamientos y requisitos establecidos por ESVELTS SA	
7	Johanna G.	Coordinar las capacitaciones del personal de ventas en los locales a nivel nacional sobre el nuevo producto proteína bebible vegetal	Lograr una capacitación efectiva acerca de las características, beneficios, recomendaciones de uso y contraindicaciones del nuevo producto proteína bebible vegetal	
8	Mariuxi P.	Dar asistencia a la jefa de RRHH para capacitar al personal de ventas sobre el nuevo producto proteína bebible vegetal	Lograr asistir a la jefa de RRHH para lograr una capacitación efectiva acerca del nuevo producto proteína bebible vegetal	
9	Lilibeth S.	Gestionar y supervisar la campaña de expectativa y lanzamiento del nuevo producto por el canal de redes sociales y digital	Lograr una campaña de comunicación efectiva en el canal de redes sociales y digital	

EXPECTATIVA E IMPACTO DE LOS INTERESADOS				
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Expectativa**	**Alcance/Impacto**	
10	José A.	Establecer las cantidades optimas de producto para los locales a nivel nacional en preparación para el día del lanzamiento	Cumplir con las políticas de ESVELTS SA con relación al abastecimiento y distribución de productos hacia los locales	
11	Carlos B.	Recibir, almacenar y distribuir la mercadería cumpliendo con los requerimientos de ESVELTS en los procesos logísticos y las buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte de suplementos alimenticios	Lograr una recepción efectiva de la mercadería y una posterior distribución a los locales sin incidentes. Cumplir con las políticas internas de ESVELTS SA de logística, distribución y transporte	
12	María U.	Dar asistencia al jefe de logística en los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de la mercadería	Asistir de forma efectiva y proactiva al jefe de logística y a las necesidades operativas del departamento	
13	Michael M.	Transportar localmente documentación en el menor tiempo posible y dar asistencia a las principales jefaturas en este sentido	Asistir de forma efectiva a las principales jefaturas logrando cumplir con los tiempos establecidos dentro del proyecto	
14	Mirian A.	Realizar el cálculo de los costos del nuevo producto proteína bebible vegetal y su posterior ingreso al sistema	Cumplir con las políticas de ESVELTS SA con relación a asignación de costos de productos importados	
15	Maylin L.	Dar asistencia al departamento contable y a la contadora para el ingreso de la mercadería al sistema	Asistir efectivamente a la contadora y cumplir con los tiempos propuestos en la planificación inicial	
16	ARCSA	Analizar y emitir las notificaciones sanitarias de acuerdo con la normativa vigente para suplementos alimenticios. Protección del consumidor y cumplimiento de la legislación	Proteger al consumidor y solicitar a ESVELTS SA toda la documentación requerida para avalar que los productos son aptos para el consumo y libres para la venta	
17	Ideas Creativas	Proveer el servicio de gestionar la campaña de comunicación de expectativa y lanzamiento del nuevo producto Que la campaña de comunicación de expectativa y de lanzamiento se cumpla exitosamente dentro del tiempo, alcance y presupuesto establecido	El entregable debe de abarcar todo lo propuesto en la planificación inicial y cumplir con las fechas establecidas Satisfacer los requerimientos de ESVELTS SA y brindar el servicio de marketing por campaña de expectativa y	

EXPECTATIVA E IMPACTO DE LOS INTERESADOS				
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Expectativa**	**Alcance/Impacto**	
			lanzamiento del nuevo producto Reconocer y mitigar riesgos para evitar retrasos y complicaciones	
18	Bionatus SA	Proveer el servicio de obtención de notificaciones sanitarias Recopilar la documentación solicitada por ARCSA en base a la normativa vigente Subir la información al sistema de ARCSA y dar seguimiento al trámite, en caso de alguna objeción, contestar y subsanar de manera oportuna y dentro del tiempo establecido Cumplir con los lineamientos de ESVELTS SA con relación a la partida arancelaria	Satisfacer los requerimientos de ESVELTS SA y brindar el servicio de obtención de notificaciones sanitarias	
19	DHL	Proveer el servicio de envió de documentos a nivel internacional dentro del tiempo establecido Satisfacción del cliente, seguridad y garantía en el envío de los documentos	Satisfacer los requerimientos de ESVELTS SA y enviar los documentos en el menor tiempo posible	
20	Label Print	Proveer el servicio de impresión de etiquetas para los productos importados de acuerdo con el formato e información establecida por ESVELTS SA	Satisfacer los requerimientos de ESVELTS SA y realizarlo en el menor tiempo posible al a un precio optimo	
21	Exacto Cargo	Proveer el servicio de envío de mercadería desde la bodega matriz ESVELTS SA hasta todos los locales Only Natural a nivel nacional Satisfacción del cliente y cumplimiento del tiempo establecido	Satisfacer los requerimientos de ESVELTS SA y brindar el servicio de envío de mercadería hacia los locales Only Natural	
22	Labrada Nutrition	Proveer la mercadería desde Houston, Texas USA de acuerdo a los requerimientos y políticas establecidas entre Labrada Nutrition y ESVELTS SA	Satisfacer los requerimientos de ESVELTS SA y brindar información de manera oportuna para la adquisición del producto y su posterior importación	

EXPECTATIVA E IMPACTO DE LOS INTERESADOS				
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Expectativa**	**Alcance/Impacto**	
23	Todd W. Labrada	Capacitación del personal de ventas vía video conferencia	Lograr una capacitación efectiva acerca de las características, beneficios, recomendaciones de uso y contraindicaciones del nuevo producto proteína bebible vegetal	
24	Torres& T. Aduanero	Proveer el servicio de importación de la mercadería desde USA hasta Ecuador Satisfacción del cliente	Satisfacer los requerimientos de ESVELTS SA y brindar el servicio de importación de acuerdo con los tiempos establecidos inicialmente	
25	Torres& T. Logístico	Proveer el servicio de transportación local desde el puerto de Guayaquil hasta la bodega matriz de ESVELTS SA Satisfacción del cliente	Satisfacer los requerimientos de ESVELTS SA y brindar el servicio logístico local al costo y tiempo acordado	
26	Generali SA	Proveer el servicio de cobertura con póliza de seguro a todo riesgo de la mercadería en tránsito internacional Satisfacción del cliente	Satisfacer los requerimientos de ESVELTS SA y emitir la póliza de seguro para la mercadería al costo y cobertura acordado	
27	Vendedores	Tener el mejor acompañamiento por parte del departamento comercial y de RRHH con la finalidad de conocer con detalle las características del nuevo producto Tener el mejor acompañamiento del departamento de marketing para atraer clientes el día del lanzamiento del nuevo producto	Lograr una buena campaña de lanzamiento y cumplir con los requerimientos de ESVELTS SA	

Elaborado por: Los autores

Tabla 11: Requisitos de comunicación de los interesados

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE LOS INTERESADOS							
Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal					
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Influencia/ Poder**	**Interés**	**Estrategia de Comunicación**	**Tipo de Comunicación**	**Motivo de Distribución**	**Plazo y Frecuencia de Distribución**
1	Rudy C.	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reuniones	Patrocinador con alto poder e influencia	Semanal
2	Alexandra R.	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reuniones, correos electrónicos, reportes escritos y reportes digitales	Directora de proyecto, con alto poder e influencia	Semanal
3	Carlos C.	Medio	Alto	Mantener informado	Reuniones, correos electrónicos, mensajes WhatsApp, reportes escritos y digitales	Responsable de obtener las notificaciones sanitarias e importar la mercadería	Semanal
4	Astrid A.	Bajo	Medio	Mantener informado	Reuniones, correos electrónicos	Asistente de gerencia de comercio exterior, encargada de dar soporte a los temas operativos	Cuando sea necesario
5	Jaime F.	Medio	Alto	Mantener informado	Reuniones, correos electrónicos, reportes escritos y reportes digitales	Encargado de dar soporte a la directora del proyecto	Cuando sea necesario
6	Sully A.	Medio	Alto	Mantener informado	Reuniones y correos electrónicos	Encargada de la campaña de marketing de expectativa y de lanzamiento	Semanal

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE LOS INTERESADOS							
Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal					
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Influencia/ Poder**	**Interés**	**Estrategia de Comunicación**	**Tipo de Comunicación**	**Motivo de Distribución**	**Plazo y Frecuencia de Distribución**
7	Johanna G.	Medio	Medio	Mantener informado	Reuniones y correos electrónicos	Encargada de coordinar la capacitación con el personal de ventas	Cuando sea necesario
8	Mariuxi P.	Bajo	Medio	Monitorear	Correo electrónico	Asistente de RRHH, encargada de dar soporte a los temas operativos	Cuando sea necesario
9	Lilibeth S.	Bajo	Medio	Monitorear	Correo electrónico y reportes escritos	Encargada de las actividades de marketing digital en redes sociales	Cuando sea necesario
10	José A.	Medio	Alto	Mantener informado	Reuniones y correos electrónicos	Encargado del personal de ventas	Semanal
11	Carlos B.	Medio	Medio	Mantener informado	Reuniones y correos electrónicos	Encargado de la logística local y almacenaje de la mercadería	Cuando sea necesario
12	María U.	Bajo	Medio	Mantener informado	Correo electrónico	Asistente de logística, encargada de dar soporte a los temas operativos	Cuando sea necesario
13	Michael M.	Bajo	Bajo	Monitorear	Llamada telefónica	Encargado de enviar los documentos localmente	Cuando sea necesario

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE LOS INTERESADOS							
Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal					
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Influencia/ Poder**	**Interés**	**Estrategia de Comunicación**	**Tipo de Comunicación**	**Motivo de Distribución**	**Plazo y Frecuencia de Distribución**
14	Mirian A.	Alto	Medio	Gestionar atentamente	Reuniones y correos electrónicos	Encargada de la asignación de costos e ingreso de la mercadería al sistema de ESVELTS SA	Cuando sea necesario
15	Maylin L.	Bajo	Medio	Monitorear	Correo electrónico y reportes escritos	Asistente del departamento contable, encargada de dar soporte en los temas operativos	Cuando sea necesario
16	ARCSA	Alto	Bajo	Gestionar atentamente	Video conferencias, correos electrónicos	Revisar la información presentada por parte de ESVELTS SA para la obtención de notificaciones sanitarias	Semanal
17	Ideas Creativas	Medio	Alto	Mantener informado	Reuniones, llamadas y correos electrónicos	Gestionar la campaña de marketing de expectativa y lanzamiento del producto	Semanal
18	Bionatus SA	Medio	Alto	Mantener informado	Reuniones y correos electrónicos	Gestionar el trámite para la obtención de notificaciones sanitarias	Semanal

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE LOS INTERESADOS							
Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal					
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Influencia/ Poder**	**Interés**	**Estrategia de Comunicación**	**Tipo de Comunicación**	**Motivo de Distribución**	**Plazo y Frecuencia de Distribución**
19	DHL	Medio	Medio	Monitorear	Correos electrónicos y llamadas	Empresa encargada de enviar y recibir la documentación al exterior	Cuando sea necesario
20	Label Print	Bajo	Bajo	Monitorear	Correo electrónico	Imprimir y entregar etiquetas para productos importados	Cuando sea necesario
21	Exacto Cargo	Medio	Medio	Monitorear	Llamada telefónica y correo electrónico	Enviar la mercadería a los locales Only Natural a nivel nacional	Cuando sea necesario
22	Labrada Nutrition	Alto	Medio	Gestionar atentamente	Video conferencias, correos electrónicos, llamadas y mensajes por WhatsApp	Proveedor de USA encargada de enviar la mercadería a Ecuador	Cuando sea necesario
23	Todd W. Labrada	Alto	Medio	Gestionar atentamente	Video conferencias, correos electrónicos, llamadas y mensajes por WhatsApp	Encargado de capacitar al personal de ventas vía video conferencia	Cuando sea necesario
24	Torres& T. Aduanero	Alto	Medio	Gestionar atentamente	Video conferencias, reuniones presenciales, correos	Empresa encargada de coordinar la importación de la mercadería desde USA hasta a Ecuador	Cuando sea necesario

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE LOS INTERESADOS							
Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal					
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Ítem	**Nombre**	**Influencia/ Poder**	**Interés**	**Estrategia de Comunicación**	**Tipo de Comunicación**	**Motivo de Distribución**	**Plazo y Frecuencia de Distribución**
					electrónicos, llamadas y mensajes por WhatsApp		
25	Torres& T. Logístico	Alto	Medio	Gestionar atentamente	Video conferencias, reuniones presenciales, correos electrónicos, llamadas y mensajes por WhatsApp	Empresa encargada de nacionalizar la carga y transportarla desde el puerto de Guayaquil hasta la bodega matriz de ESVELTS SA	Cuando sea necesario
26	Generali SA	Medio	Alto	Mantener informado	Correo electrónico	Empresa encargada de emitir la póliza a todo riesgo para la mercadería en transito	Cuando sea necesario
27	Vendedores	Alto	Medio	Gestionar atentamente	Reuniones y video conferencias	Embajadores del nuevo producto al momento del lanzamiento a nivel nacional	Cuando sea necesario

Elaborado por: Los autores

La estrategia para la gestión de interesados define aquellas actividades a seguir para lograr conseguir la participación requerida de los interesados. La tabla 12 muestra la plantilla que la directora de proyecto utilizará para determinar la estrategia a seguir.

Tabla 12: Gestión de interesados

GESTIÓN DE INTERESADOS						
Proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera		**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*
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

Para el análisis de clasificación e involucramiento de los interesados, se utiliza la herramienta de representación de datos mediante las matrices de influencia/impacto y poder/interés.

Para la matriz de influencia/impacto se enlista los interesados claves y los clasifica por su nivel de influencia e impacto, calificando del 1 al 10 siendo 1 más bajo y 10 el más alto. A cada interesado se le asigna un valor en base a la escala mencionada y se lo registra en la matriz de clasificación de interesados.

En la tabla 13 se presenta la clasificación de impacto de los interesados:

Tabla 13: Clasificación de los interesados por influencia e impacto

Clasificación de los interesados por influencia e impacto			
Proyecto:	Importación y Lanzamiento de proteína bebible vegetal al mercado		
Director del Proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

Ítem	**Nombre**	**Abreviatura**	**Influencia**	**Impacto**
1	Rudy Cornejo	RC	10	10
2	Alexandra Rivera	AR	10	10
3	Carlos Cornejo	CC	7	8
4	Astrid Álvarez	AA	5	6

Clasificación de los interesados por influencia e impacto			
Proyecto:	Importación y Lanzamiento de proteína bebible vegetal al mercado		
Director del Proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

Ítem	Nombre	Abreviatura	Influencia	Impacto
5	Jaime Freire	JF	9	8
6	Sully Altamirano	SA	6	7
7	Johanna Gordillo	JG	6	6
8	Mariuxi Pesantez	MP	4	3
9	Lilibeth Suazo	LS	5	6
10	José Álvarez	JA	7	8
11	Carlos Barrera	CB	6	6
12	María Ubilla	MU	4	6
13	Michael Miranda	MM	4	4
14	Miriam Alvarado	MA	8	7
15	Maylin Lindao	ML	4	6
16	ARCSA	CS	10	10
17	Idea Creativas	IC	7	8
18	Bionatus SA	BI	9	10
19	DHL	DH	5	6
20	Label Print	LP	2	3
21	Exacto Cargo	EC	7	7
22	Labrada Nutrition	LN	10	10
23	Labrada Nutrition – Todd W.	LN	10	10
24	Grupo Torres & Torres Aduanero	TT	9	9
25	Grupo Torres & Torres Logístico	TT	9	9
26	Generali SA	GS	4	6
27	Vendedores	VE	7	6

Elaborado por: Los Autores

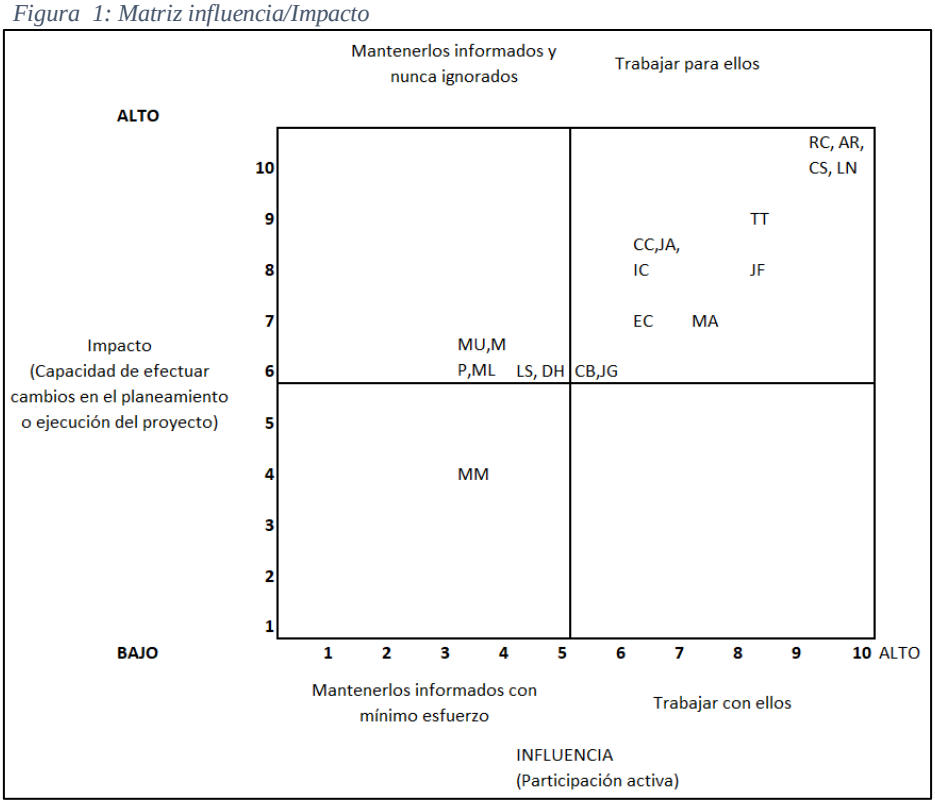
Matriz influencia/Impacto

En base a la información detallada en la matriz anterior se procede a graficar a los interesados en base a su participación activa, también conocida, como su influencia y su capacidad de efectuar cambios a la planificación del proyecto, también llamada, impacto.

La matriz influencia e impacto indica que los interesados que tienen mayor influencia e impacto sobre el proyecto son: el patrocinador, la directora del proyecto, el ARCSA y el proveedor del producto en el extranjero Labrada Nutrition. Esto debido a que cada uno de los interesados mencionados anteriormente, participan en las acciones principales dentro de cada una de las diferentes áreas de la empresa y del proyecto.

En la figura 2 a continuación se presenta la matriz de influencia e impacto con los interesados del proyecto representados por la abreviatura correspondiente.

Figura 1: Matriz influencia/Impacto



Elaborado por: Los autores

Matriz Poder/Interés

Para la matriz de poder/interés se enlista los interesados claves y los clasifica de acuerdo con su interés e influencia dentro del proyecto.

La matriz de poder/interés es una herramienta de representación de datos que menciona la guía PMBOK, la cual asocia a los interesados en base al nivel de autoridad y

participación que poseen dentro del proyecto. En la tabla 14 se resume la información recopilada para la creación de la matriz poder-interés.

Tabla 14: Clasificación de los interesados poder e interés

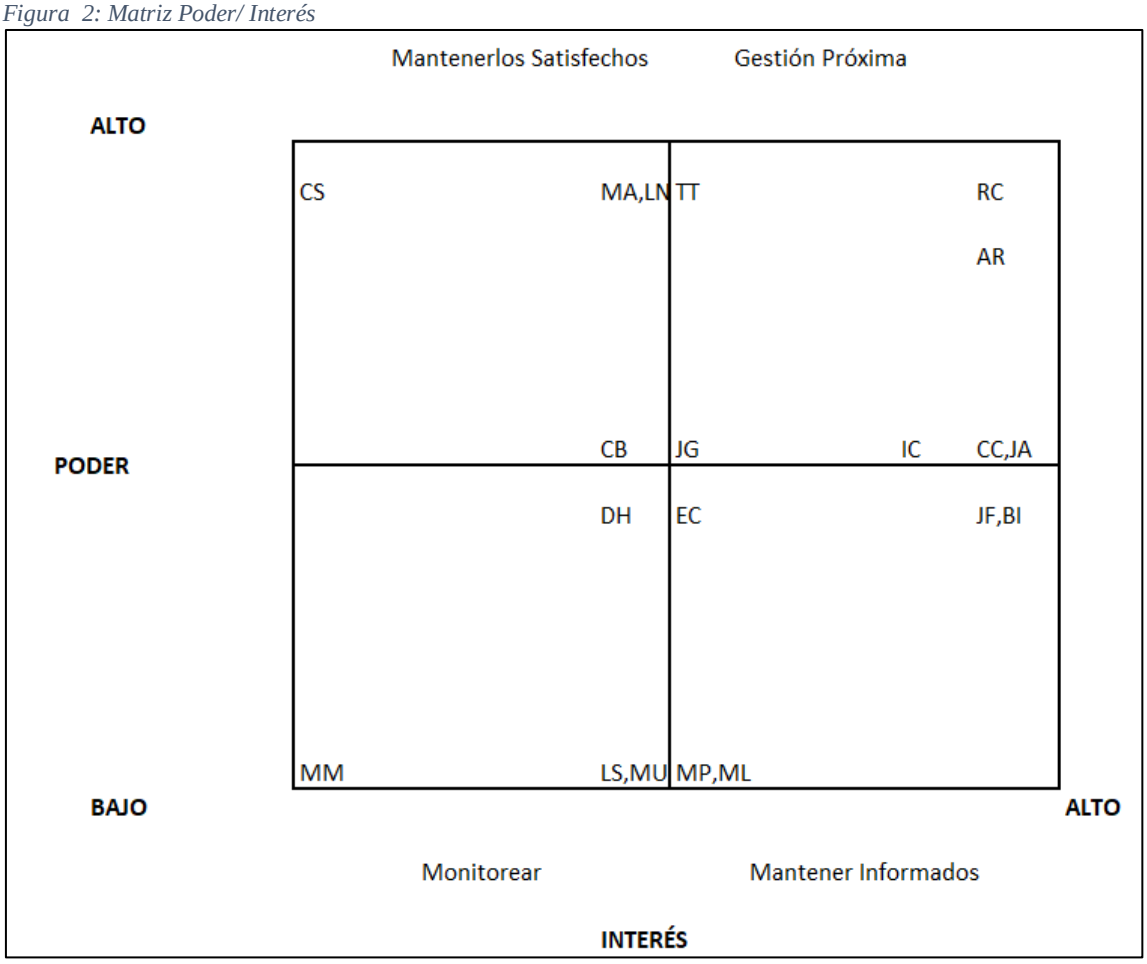
Clasificación de los interesados poder e interés					
Proyecto:		Importación y Lanzamiento de proteína bebible vegetal al mercado			
Director del Proyecto:		Alexandra Rivera			
Ítem	**Interesado**	**Rol**	**Abreviatura**	**Poder**	**Interés**
1	Rudy Cornejo	Patrocinador	RC	Alto	Alto
2	Alexandra Rivera	Project Manager	AR	Alto	Alto
3	Carlos Cornejo	Equipo del Proyecto	CC	Medio	Alto
4	Astrid Álvarez	Equipo del Proyecto	AA	Bajo	Medio
5	Jaime Freire	Director Financiero	JF	Medio	Alto
6	Sully Altamirano	Equipo del Proyecto	SA	Medio	Alto
7	Johanna Gordillo	Equipo del proyecto	JG	Medio	Medio
8	Mariuxi Pesantez	Equipo del proyecto	MP	Bajo	Medio
9	Lilibeth Suazo	Equipo del proyecto	LS	Bajo	Medio
10	José Álvarez	Equipo del proyecto	JA	Medio	Alto
11	Carlos Barrera	Equipo del proyecto	CB	Medio	Medio
12	María Ubilla	Equipo del proyecto	MU	Bajo	Medio
13	Michael Miranda	Equipo del proyecto	MM	Bajo	Bajo
14	Miriam Alvarado	Contadora	MA	Alto	Medio
15	Maylin Lindao	Equipo del proyecto	ML	Bajo	Medio
16	ARCSA	Ente Regulatorio	CS	Alto	Bajo
17	Idea Creativas	Proveedor de servicios de Marketing	IC	Medio	Alto
18	Bionatus SA	Proveedor de Servicios para obtención de notificaciones sanitarias	BI	Medio	Alto
19	DHL	Proveedor de servicios de Courier	DH	Medio	Medio
20	Label print	Proveedor de etiquetas para productos importados	LP	Bajo	Bajo
21	Exacto Cargo	Proveedor de servicios de Courier	EC	Medio	Medio
22	Labrada Nutrition	Proveedor de Productos Labrada Nutrition	LN	Alto	Medio
23	Labrada Nutrition – Todd W.	Capacitador Labrada Nutrition	LN	Alto	Medio
24	Grupo Torres & Torres Aduanero	Proveedor Servicios Aduaneros	TT	Alto	Medio
25	Grupo Torres & Torres Logístico	Proveedor Servicios Logísticos	TT	Alto	Medio
26	Generali SA	Proveedor de póliza de seguro	GS	Medio	Alto
27	Vendedores	Equipo del Proyecto	VE	Alto	Medio

Elaborado por: Los autores

La matriz poder/interés, aplicada a este proyecto muestra que los interesados que tienen poder e interés ALTOS son: Rudy Cornejo como patrocinador y Alexandra Rivera como directora del proyecto.

Los mencionados interesados se los gestionará muy de cerca como fuente de oportunidades y/o amenazas, debido a que de ambos depende el cumplimiento éxito de los principales hitos y del proyecto. A continuación, en la figura 3 se grafica la matriz poder/ interés con los interesados representados con sus respectivas abreviaturas.

Figura 2: Matriz Poder/ Interés



Elaborado por: Los autores

En base a: la tabla y el grafico de la matriz influencia impacto y la tabla y el grafico de la matriz de poder interés de las figuras 2 y 3 correspondientemente, se realiza la matriz del plan de involucramiento de los interesados detallada a continuación en la tabla 15:

Tabla 15: Matriz del plan de involucramiento de los interesados

Proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director				Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
REGISTRO DE INTERESADO					**NIVEL DE PARTICIPACIÓN**		**ESTRATEGIA**	
Ítem	**Interesado**	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Expectativas Individuales**	**Actual**	**Planeado**	**Estrategia**	**Responsable**
1	Rudy Cornejo	Gerente General ESVELTS SA	Patrocinador	Culminar Exitosamente el proyecto	MS	IC	Reuniones quincenales con Patrocinador para mantenerlo informado de los avances del proyecto y solicitar su intervención activa de ser necesario. Todos los lunes dejar un reporte impreso del avance del proyecto vs lo planificado en su escritorio.	Alexandra Rivera
2	Alexandra Rivera	Director de Proyecto ESVELTS SA	Project Manager	Culminar exitosamente el Proyecto – Disminuir el impacto de los posibles Riesgos.	IC	IC	Revisar avances y cumplir con el Plan de Ejecución del Proyecto para el cumplimiento de tiempos y objetivos del proyecto.	Todo el equipo
3	Carlos Cornejo	Gerente de Comercio Exterior ESVELTS SA	Equipo del Proyecto	Culminar exitosamente el Proyecto – Gestionar la Importación del nuevo producto cumpliendo los tiempos definidos.	IC	IC	Comunicar los avances del proyecto y gestiones de Importación tanto por correo electrónico como de forma verbal en conversaciones informales dentro de su oficina.	Alexandra Rivera, Astrid Álvarez

Proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director				Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
REGISTRO DE INTERESADO					**NIVEL DE PARTICIPACIÓN**		**ESTRATEGIA**	
Ítem	**Interesado**	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Expectativas Individuales**	**Actual**	**Planeado**	**Estrategia**	**Responsable**
4	Astrid Álvarez	Asistente Comercio Exterior	Equipo Administrativo del proyecto	Dar soporte al departamento contable para la liquidación de costos de la mercadería.	ME	MI	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Obsequiar galletas de coco mensualmente en su puesto de trabajo.	Carlos Cornejo
5	Jaime Freire	Gerente Financiero	Director del grupo empresarial y Gerente Financiero	Analizar y retroalimentar información con respecto a indicadores financieros.	IC	IC	Mantener actualizados los KPI para el análisis oportuno y gestión en base a sus resultados. Comunicar los avances del proyecto vía telefónica y WhatsApp, así como conversaciones fuera de oficina en un restaurante de su preferencia.	Maylin Lindao
6	Sully Altamirano	Jefe Nacional de Marketing	Líder Equipo de Marketing	Elaborar la estrategia integral de marketing para la introducción y lanzamiento.	IC	IC	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Mantener reuniones fuera de oficina acompañados de un desayuno en cafetería de su preferencia.	Alexandra Rivera

Proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director				Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
REGISTRO DE INTERESADO					**NIVEL DE PARTICIPACIÓN**		**ESTRATEGIA**	
Ítem	**Interesado**	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Expectativas Individuales**	**Actual**	**Planeado**	**Estrategia**	**Responsable**
7	Johanna Gordillo	Jefe de RRHH	Líder del Equipo de RRHH	Coordinar y capacitar al personal de ventas.	IC	IC	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Compartir información de liderazgo y trabajo en equipo vía WhatsApp. Mantener conversaciones informales en su puesto de trabajo sobre intereses personales y luego sobre los avances del proyecto.	Alexandra Rivera
8	Mariuxi Pesantez	Asistente de RRHH	Equipo RRHH del proyecto	Dar soporte al departamento de RRHH para la coordinación y gestión de las capacitaciones.	ME	MI	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Obsequiar dulce de zanahoria mensualmente en su puesto de trabajo.	Johanna Gordillo
9	Lilibeth Suazo	Jefe de Marketing Digital	Equipo de Marketing	Liderar la estrategia en el campo de marketing digital, junto con “influenciador” locales e internacionales.	IC	IC	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Mantener conversaciones informales en su puesto de trabajo sobre casos de éxito de estrategias de marketing digital.	Alexandra Rivera

Proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director				Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
REGISTRO DE INTERESADO					**NIVEL DE PARTICIPACIÓN**		**ESTRATEGIA**	
Ítem	**Interesado**	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Expectativas Individuales**	**Actual**	**Planeado**	**Estrategia**	**Responsable**
10	José Álvarez	Jefe Comercial	Líder del Equipo Comercial	Liderar la estrategia de lanzamiento y coordinar con toda la fuerza de ventas a nivel nacional.	IC	IC	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Mantener conversaciones informales en su puesto de trabajo sobre intereses personales y luego sobre los avances del proyecto.	Alexandra Rivera
11	Carlos Barrera	Jefe de Logística	Líder del equipo Logístico y de Adquisiciones	Gestionar el conteo, control de calidad y posterior envío de la mercadería a los puntos de ventas a nivel nacional para el lanzamiento.	IC	IC	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Mantener conversaciones informales después de almuerzo en oficinas acompañados de una bebida refrescante sobre intereses personales y luego sobre los avances del proyecto.	Alexandra Rivera
12	María Elena Ubilla	Asistente de Logística	Equipo logístico y de adquisiciones del proyecto	Dar soporte al departamento de Logística para el inventario, control de calidad y envió a los PDV.	ME	MI	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Obsequiar café mensualmente en su puesto de trabajo.	Carlos Barrera

Proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director				Alexandra Rivera		Fecha:	*dd/mm/aaaa*	
REGISTRO DE INTERESADO					NIVEL DE PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA	
Ítem	**Interesado**	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Expectativas Individuales**	**Actual**	**Planeado**	**Estrategia**	**Responsable**
13	Michael Miranda	Mensajero empresarial	Mensajero local para envío y recepción de documentación	Entregar documentación localmente en el tiempo pactado.	ME	MI	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía.	Interesados
14	Mirian Alvarado	Contadora	Contadora del grupo empresarial	Revisar liquidación de costos de mercadería	IC	IC	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Realizar comunicación presencial mediante una charla amistosa acompañada de un cappuccino mensualmente en su oficina de gerencia.	Alexandra Rivera
15	Maylin Lindao	Asistente Contable	Equipo Contable del proyecto	Dar soporte al departamento contable para la emisión de las facturas y notas de crédito correspondientes.	ME	MI	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Obsequiar chocolates mensualmente en su puesto de trabajo.	Jaime Freire

Proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director				Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
REGISTRO DE INTERESADO					**NIVEL DE PARTICIPACIÓN**		**ESTRATEGIA**	
Ítem	**Interesado**	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Expectativas Individuales**	**Actual**	**Planeado**	**Estrategia**	**Responsable**
16	ARCSA	Entidad Gubernamental de salud y control sanitario	Revisar, aprobar y emitir las notificaciones sanitarias	Revisar, objetar y aprobar los registros sanitarios. Además, controlar post registro los puntos de venta.	ME	IC	Enviar la documentación necesaria para los permisos. Gestionar al técnico asignado por ARCSA para la revisión de la documentación necesaria para los permisos vía videoconferencia.	Bionatus SA
17	Agencia Ideas Creativas SA	Proveedor Marketing Digital	Gestionar la campaña de expectativa y de lanzamiento del producto al mercado	Crear campaña de expectativa y organización con éxito del lanzamiento.	MI	IC	Comunicar las necesidades y expectativas del lanzamiento. Compartir benchmarking de otros casos de lanzamientos exitosos de productos naturales en la industria. Dicho de otra forma, mostrar ejemplos de lanzamientos históricos de productos.	Sully Altamirano
18	Bionatus SA	Proveedor de Servicios Profesionales	Proveedor de servicios profesionales para la recopilación y envío de los paquetes documentales para la obtención de las	Obtener los registros sanitarios necesarios para importar y comercializar los productos.	MI	IC	Contactar y comunicar efectivamente al proveedor el objetivo del servicio. Visitar a la gerente de Bionatus SA en sus oficinas y llevar un presente que contenga productos de ESVELT SA. Mantener comunicación constante vía llamada y WhatsApp para conocer el	Carlos Cornejo

Proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director				Alexandra Rivera		Fecha:	*dd/mm/aaaa*	
REGISTRO DE INTERESADO					NIVEL DE PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA	
Ítem	**Interesado**	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Expectativas Individuales**	**Actual**	**Planeado**	**Estrategia**	**Responsable**
			notificaciones sanitarias				estado del trámite. Enviar correos electrónicos semanalmente para dejar constancia de los avances.	
19	Courier DHL	Proveedor de Servicios Logísticos	Proveedor para envío y recepción de documentación apostillada internacional	Enviar documentos hacia el proveedor en el extranjero para su apostilla correspondiente.	MI	IC	Comunicación efectiva para el envío de documentación. Comunicación vía telefónica para dar seguimiento al paquete documental con el número de guía correspondiente.	Astrid Álvarez
20	Label Print	Proveedor de material publicitario	Proveedor de etiquetas para colocar al producto importado y cumplir con normativa ARCSA.	Proveer etiquetas para cumplir con la normativa ARCSA en cuanto a etiquetado de productos de procedencia de países de habla inglesa.	MI	IC	Solicitar a tiempo las etiquetas para el producto importado y otorgar la información necesaria de dichas etiquetas.	Sully Altamirano

Proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director				Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
REGISTRO DE INTERESADO					**NIVEL DE PARTICIPACIÓN**		**ESTRATEGIA**	
Ítem	**Interesado**	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Expectativas Individuales**	**Actual**	**Planeado**	**Estrategia**	**Responsable**
21	Courier Exacto Cargo SA	Proveedor de Servicios Logísticos	Proveedor de servicios logísticos locales de envío de productos a puntos de venta	Enviar productos localmente hacia los locales a nivel nacional.	MI	IC	Comunicación efectiva para el traslado de productos. Monitorear vía telefónica el cumplimiento de los tiempos de retiro y entrega de mercadería pactados.	Carlos Barrera
22	Labrada Nutrition	Proveedor de Productos Labrada Nutrition	Proveedor de Productos Labrada Nutrition	Entrega de la mercadería en el tiempo pactado – Satisfacción del Cliente.	MI	IC	Contactar y comunicar efectivamente al proveedor el objetivo del servicio. Acordar tiempos de traslado de mercadería y dejarlo como constancia vía correo electrónico. Comunicar por WhatsApp algún requerimiento emergente o simplemente para saludar quincenalmente a los líderes de áreas correspondientes. Organizar videoconferencias al inicio y fin del proyecto con el objetivo de compartir expectativas y resultados, así como también afianzar relaciones comerciales	Carlos Cornejo

Proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director				Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
REGISTRO DE INTERESADO					**NIVEL DE PARTICIPACIÓN**		**ESTRATEGIA**	
Ítem	**Interesado**	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Expectativas Individuales**	**Actual**	**Planeado**	**Estrategia**	**Responsable**
23	Todd Woskine	Capacitador Labrada Nutrition	Capacitador Labrada Nutrition	Capacitar al Personal comercial de ESVELTS SA	MI	IC	Contactar y comunicar efectivamente al proveedor el objetivo del servicio. Acordar fecha, hora y plan de capacitación y dejarlo como constancia vía correo electrónico. Comunicar por WhatsApp algún requerimiento emergente o simplemente para saludarlo quincenalmente.	Carlos Cornejo, Johanna Gordillo
24	Grupo Torres & Torres Logístico	Proveedor Servicios Logísticos	Proveedor Servicios Logísticos	Asegurar y transportar la carga vía marítima y terrestre para que llegue en el tiempo planificado.	MI	IC	Contactar y comunicar efectivamente al proveedor el objetivo del servicio. Llamar semanalmente durante el proceso de importación y nacionalización del producto. Escribir vía WhatsApp por alguna solicitud emergente.	Carlos Cornejo
25	Grupo Torres & Torres Aduanero	Proveedor Servicios Aduaneros	Proveedor Servicios Aduaneros	Nacionalizar efectivamente la carga.	MI	IC	Contactar y comunicar efectivamente al proveedor el objetivo del servicio. Llamar semanalmente durante el proceso de importación y nacionalización del producto.	Carlos Cornejo

Proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director				Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
REGISTRO DE INTERESADO					**NIVEL DE PARTICIPACIÓN**		**ESTRATEGIA**	
Ítem	**Interesado**	**Posición en la Organización**	**Rol en el Proyecto**	**Expectativas Individuales**	**Actual**	**Planeado**	**Estrategia**	**Responsable**
							Escribir vía WhatsApp por alguna solicitud emergente.	
26	Generali SA	Proveedor de Seguros logísticos	Proveedor de seguro para la carga en tránsito internacional y local	Asegurar la carga en tránsito desde puerto de origen hasta bodega matriz en Guayaquil.	MI	IC	Solicitar y gestionar a tiempo la emisión del seguro. Coordinar con la ejecutiva del seguro un café fuera de oficina con el objetivo de mejorar la prima del seguro y la tasa.	Astrid Álvarez
27	Vendedores	Vendedores de ESVELTS SA	Vendedores de ESVELTS SA	Adquirir conocimientos integrales de la capacitación sobre características y beneficios del nuevo producto.	ME	MI	Comunicar los objetivos de su intervención en el proyecto y el valor que este generará a la compañía. Realizar una charla motivacional vía video conferencia con todo el personal.	Jefe Comercial

Elaborado por: Los Autores

ME: Mínimo Esfuerzo
MI Mantener Informado
MS Mantener Satisfecho
IC Interesado Clave

3.1.1.3. Gestionar el involucramiento de los interesados

Conforme con el análisis de clasificación de interesados se estructura un plan de acción alineado a obtener lo que se quiere con todos los interesados del proyecto para el beneficio y cumplimiento exitoso del mismo. El plan de acción se desarrolla en base de los siguientes criterios:

Niveles de participación de los interesados

El proveedor de marketing para la campaña de expectativa y lanzamiento Ideas Creativas, el proveedor de servicios profesionales para la obtención de las notificaciones sanitarias Bionatus SA, el Courier local Exacto Cargo, el proveedor logístico internacional y local Torres y Torres y el ARCSA, todos tienen un nivel de participación actual que se define como desconocedor, por lo tanto, se requiere que se conviertan en interesados de apoyo. Las acciones a realizar para lograrlo se detallan en la matriz del plan de involucramiento de los interesados.

Con relación a los interesados neutrales que se aspira se convierta en interesados de apoyo y lideres respectivamente son las asistentes contables, asistente de comercio exterior, asistente de recursos humanos y el mensajero.

Estrategias de comunicación

Acorde con la matriz de poder / interés de los interesados del proyecto se desarrollan las cuatro estrategias existentes. A continuación, se describe cada una de ellas:

Monitorear

La estrategia de comunicación se basa en gestionar aquellos interesados ubicados en el cuadrante bajo- bajo de la matriz poder interés, por lo tanto, se les facilita información puntal y concisa sobre su campo de acción y de aplicación en el proyecto. El enfoque de la estrategia es para los interesados con poca injerencia sobre la ejecución del proyecto, ya sean internos o externos a la organización.

Mantener informado

La estrategia de comunicación mantener informado es usada para aquellos interesados que están en el cuadrante con interés alto y poder bajo. El enfoque de la estrategia es mantenerlos informados sobres sus funciones principales dentro del cronograma del proyecto.

Gestionar atentamente o gestión próxima

La estrategia de comunicación gestionar atentamente es utilizada para aquellos interesados que están en el cuadrante con interés alto y poder alto. Es importante contar con el apoyo total de estos interesados.

Mantener Satisfechos

La estrategia de comunicación mantener satisfechos es utilizada para aquellos interesados que tienen un alto poder, pero un bajo interés, en el caso del proyecto, ARCSA es la responsable de emitir las notificaciones sanitarias, sin embargo, al ser un entidad gubernamental y externa a la organización su interés es bajo. Por lo tanto, se debe satisfacer a cabalidad los requerimientos del ente regulador.

3.1.1.3.1. Habilidades de comunicación

3.1.1.3.1.1. Retroalimentación

Adicionalmente de utilizar las estrategias de comunicación definidas, la directora de proyecto se regirá en el plan de comunicaciones (ver tabla 72) como un soporte para la gestión del involucramiento de los interesados. El equipo de dirección de proyecto utilizará la retroalimentación como base para comprender y gestionar: el rechazo, neutralidad o aceptación de los interesados con relación a las actividades y decisiones clave del proyecto. Con la finalidad de obtener la tan valiosa retroalimentación se pueden tomar en cuenta:

- Reuniones
- Conversaciones formales e informales, dentro y fuera de oficina
- Grupos de intercambio de perspectivas
- Video conferencias grupales
- Identificación y resolución de problemas

- Informes de avances
- Conversaciones uno a uno

3.1.1.4. Monitorear el involucramiento de los interesados

Para el monitoreo del involucramiento de los interesados del proyecto, la directora del proyecto utilizará el plan de gestión de recursos (Ver tablas 66, 68, 69, 70 y 71), el plan de gestión de comunicaciones (Ver tabla 72) y el plan de involucramiento de los interesados (Ver tabla 15) con la finalidad de ajustar las estrategias definidas y aumentar la eficiencia y eficacia en las actividades en donde participan los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

3.2. Gestión de Alcance

De acuerdo con la guía del PMBOK en su sexta edición (Project Management Institute, 2017), la gestión del alcance se enfoca en todo el trabajo necesario para asegurar que el proyecto sea culminado exitosamente y en su totalidad. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca en definir y controlar todo lo que se incluirá dentro del proyecto, así como también es importante indicar qué es lo que no incluirá el proyecto a fin de evitar dificultades en el desarrollo del proyecto por causa de definición de alcance incompleta. Los procesos que incluyen la gestión de alcance son: planificar la gestión del alcance, recopilar los requisitos de los interesados, definir el alcance del proyecto y del producto, crear la estructura de desglose de trabajo, controlar y validar el alcance.

3.2.1. Plan de Gestión de Alcance

Alineándonos a la guía del PMBOK, este plan es el primer entregable dentro del proceso de la gestión del alcance. Por lo tanto, es considerado uno de los documentos más relevantes del proyecto, ya que su objetivo es definir de forma específica y detallada lo que será parte del proyecto, cómo será realizado y como se controlará su cumplimiento.

3.2.1.1. Recopilar Requisitos

La recopilación de requisitos permitirá determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Las

herramientas que se utilizará para recopilar estos requisitos son: juicio de expertos basados en actividades similares ejecutadas en otros proyectos similares, recopilación de datos se realizará a través de entrevistas a los interesados en las oficinas de ESVELTS SA, diagramas de afinidad para organizar todas las ideas y requisitos recopilados en las entrevistas. Todas estas herramientas serán utilizadas para documentar los requisitos de los interesados y elaborar la matriz de trazabilidad. La tabla 16 presenta el formato de la plantilla que se utilizara para recopilar los requisitos de los interesados y la tabla 17 presenta el formato de la matriz de trazabilidad de requisitos.

Tabla 16: Plantilla de Recopilación de Requisitos

Matriz de Recopilación de Requisitos						
Nombre del Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal				
Director del Proyecto		Alexandra Rivera			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ID	**Requisito**	**Tipo de Requisito**	**Interesado**	**Prioridad**	**Supuestos**	**Restricciones**
	[Descripción del requisito solicitado. Debe ser medible, comprobable, trazable y coherente]	*[Por ejemplo: negocio, interesado]*	*[Interesado que propone el requisito]*	*[Alta, media o baja]*	*[Factores que se consideran verdaderos, reales o ciertos como respuesta a una incertidumbre]*	*[Limitación impuesta que afectará el rendimiento del proyecto o de un proceso]*

Elaborado por: Los autores

Tabla 17: Plantilla para Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Matriz de Trazabilidad de Requisitos						
Nombre del Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal				
Director del Proyecto		Alexandra Rivera			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ID	**ID de Asociado**	**Requisito**	**Interesado**	**Objetivos del Negocio**	**Objetivo del Proyecto**	**Entregable**
[Identificador]	*[ID asociado con la EDT]*	*[Descripción del requisito solicitado. Debe ser medible, comprobable, trazable y coherente]*	*[Interesado que propone el requisito]*	*[Objetivo del negocio al cual está asociado el requisito]*	*[Objetivo del proyecto al cual está asociado el requisito]*	*[Entregable generado con el cumplimiento de este requisito]*

Elaborado por: Los autores

3.2.1.2. Definir el alcance

La definición del enunciado del alcance del proyecto será elaborada por el director del Proyecto en una reunión mantenida con el patrocinador y gerente de comercio exterior en las oficinas de ESVELTS SA, esto una vez se hayan registrado en su totalidad los requisitos de los interesados. El alcance presenta una descripción detallada del proyecto y del producto. El director del Proyecto debe velar por que el enunciado del alcance incluya las siguientes aristas: enunciado, criterios de aceptación, listado de entregables del proyecto, exclusiones, restricciones y supuestos.

Adicionalmente, el patrocinador y el director del proyecto deberán revisar el enunciado del alcance con la finalidad de analizar que todos los puntos establecidos en el documento cumplan con los objetivos estratégicos del proyecto.

3.2.1.3. Creación de la EDT

Para la creación de la Estructura de Desglose de Trabajo, EDT, el equipo del proyecto trabajará cohesionado y comprometido para determinar los entregables del proyecto desglosando todos los elementos del mismo. A su vez, tendrán como ejemplos las EDT de proyectos similares y usarán la técnica de descomposición para determinar todos los paquetes de trabajo a realizar. Adicionalmente, se identificarán con un código todos los niveles de la EDT hasta determinar los paquetes de trabajo, de la siguiente forma:

Nivel 0 → Nombre del proyecto

Nivel 1→ Entregables

Nivel 2 → Paquetes de trabajo

El patrocinador del proyecto revisará la EDT para evaluar que incluya todos los paquetes de trabajo necesarios para cumplir con los entregables del proyecto.

3.2.1.4. Mantener y Aprobar la EDT

Una vez elaborada la EDT, el patrocinador la revisará para garantizar que se incluyan todos los paquetes de trabajo a fin de culminar exitosamente el proyecto. Para la aprobación de la EDT,

el director de Proyecto deberá convocar una reunión en las oficinas de ESVELTS SA con todos los involucrados claves del proyecto. En donde se presentará al patrocinador la EDT, la misma que podrá ser modificada durante la reunión en caso de que así aplique. Las modificaciones serán registradas y actualizadas en una nueva versión de la EDT, etiquetada bajo la numeración correspondiente y su fecha de elaboración. Finalmente, el patrocinador deberá aprobar la EDT definitiva.

3.2.1.5. Elaboración del diccionario de la EDT

La construcción del diccionario de la EDT se elabora tomando como base la estructura de desglose del trabajo, por lo tanto, es responsabilidad de la directora de proyecto y de su equipo de trabajo plasmarlo con las mejores definiciones posibles.

Para la elaboración del Diccionario de la EDT del proyecto "Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal", se emplea el formato establecido en los términos del PMBOK (Project Management Institute, 2017) con los componentes descritos a continuación: versión del documento, fecha de elaboración, nombre del proyecto, código del entregable, descripción del entregable, criterios de aceptación, responsables, recursos necesarios, supuestos y restricciones.

El diccionario de la EDT es elaborado por la directora del proyecto y contiene los campos que se describen a continuación en la Tabla 18:

Tabla 18: Formato del Diccionario de la EDT

Diccionario de la EDT			
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Directora del proyecto:	Alexandra Rivera	Fecha	*dd/mm/aaaa*
Entregable:	*(Código y nombre del entregable de acuerdo con la EDT)*		
Código identificador del paquete de trabajo:	*(Código del paquete de trabajo de acuerdo con la EDT)*		
Paquete de trabajo:	*(Nombre del paquete de trabajo)*		
Descripción:	*(Descripción del trabajo que comprende el elemento)*		
Criterios de aceptación:	*(Criterios de aceptación del elemento)*		
Responsables:	*(Responsable de la gestión del paquete de trabajo)*		

Recursos:	*(Materiales, humanos)*
Supuestos:	*(Actualización con supuestos adicionales identificados con la EDT)*
Restricciones:	*(Actualización con restricciones adicionales identificados con la EDT)*
Firmas de responsabilidad:	*(Firma del responsable)*

Elaborado por: Los Autores

3.2.1.6. Validar el alcance

En el transcurso del ciclo de vida del proyecto, el patrocinador será el encargado de evaluar que los entregables se cumplan a cabalidad y satisfagan todos los criterios de aceptación descritos en el diccionario de la EDT. Adicionalmente, en colaboración con el director de Proyecto, deberán verificar periódicamente el rendimiento del equipo en relación con el cumplimiento correcto de los entregables del proyecto en base a los costos y cronograma definidos. Las observaciones realizadas se comunicarán y socializarán en las reuniones quincenales con los interesados del proyecto con la finalidad de tomar decisiones y actualizar las lecciones aprendidas del proyecto. Cada reunión culminará con un acta de reuniones. En la tabla 19 a continuación, se presenta el formato para acta de reunión.

Tabla 19: Formato de Acta de Reunión

ACTA DE REUNIÓN			
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Patrocinador:	Ing. Rudy Cornejo		
Preparado por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Revisador por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Aprobador por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Revisión	**Descripción (realizada por)**		**Fecha**
00	*[Causa de la revisión y quien la realizó]*		*dd/mm/aaaa*
Temas Tratados			
[Detallar los temas tratados en la reunión]			
Asistentes			
[Indicar el nombre, apellido y cargo de las personas que estuvieron en la reunión]			
Aceptado por:		**Aprobado por:**	
Nombre:		**Nombre**	
Cargo:		**Cargo**	
Fecha: *dd/mm/aaaa*		**Fecha:** *dd/mm/aaaa*	

Elaborado por: Los Autores

Con relación a los entregables externos, el director de Proyecto deberá definir en los contratos una cláusula de verificación del alcance, en donde se especifique la revisión periódica del cumplimiento de todas las actividades de las cuales es responsable el proveedor.

En caso de existir actividades inconclusas o entregables que no satisfagan en su totalidad los requisitos establecidos, se presentará un documento de correcciones al responsable de dicho entregable vía correo electrónico y será notificado vía telefónica. El documento detallará las mejoras que deben realizarse y deberá responder a la corrección solicitada con un plan de corrección en un plazo no mayor a 48 horas. Si el patrocinador acepta el entregable, se confirmará mediante la firma de un acta de aceptación del entregable, cuyo formato se presenta la tabla 20 a continuación.

Tabla 20: Formato de Aceptación de Entregables

ACTA DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES				
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Patrocinador:	Ing. Rudy Cornejo			
Preparado por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
Revisador por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
Aprobador por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
Revisión	**Descripción (realizada por)**		**Fecha**	
00	*[Causa de la revisión y quien la realizó]*		*dd/mm/aaaa*	
Id.	**Descripción**		**Observaciones**	**Aprobador**
Participantes		**Cargos**	**Firmas**	

Elaborado por: Los Autores

3.2.1.7. Monitoreo y Control de Alcance

Por otro lado, en caso de existir cambios al alcance del proyecto, será procesado mediante una solicitud de cambio, la misma que será evaluada por el equipo del proyecto con el objetivo de analizar el impacto que este cambio genere sobre las tres restricciones del proyecto (alcance, tiempo y costo). El director y el equipo del proyecto en conjunto con el patrocinador serán los responsables de realizar dicho análisis. La aprobación de las solicitudes de cambio es

responsabilidad del patrocinado. Si la solicitud es aprobada, se deberá realizar una actualización del alcance y el registro del cambio. Las actualizaciones de los documentos mencionados previamente se etiquetarán y enumerarán bajo una nueva versión con la fecha de su elaboración. En caso de existir cambios en el enunciado del alcance deberá ser resaltado en el documento, socializándolo con todos los interesados.

A continuación, en la tabla 21, se presenta el formato de solicitud de cambios:

Tabla 21: Formato de Solicitud de Cambios

SOLICITUD DE CAMBIO **Versión 1.1**			
Proyecto:	Importación y lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Patrocinador:		**Número de Solicitud:**	
Preparado por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Revisado por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Aprobado por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Revisión	**Descripción (realizada por)**	**Fecha**	
		dd/mm/aaaa	

Atributos del Cambio	
1. Nombre del Cambio	**2. Descripción del Cambio**
[El solicitante debe detallar un nombre que identifique el cambio que se propone realizar dentro del proyecto]	*[El solicitante describe detalladamente las acciones que se proponen realizar, dando a conocer de manera cualitativa y cuantitativa el alcance del cambio]*

Desarrollo del Informe de la Solicitud de Cambio *[Espacio libre para ser llenado por el comité de control de cambios]*
Análisis de Impacto
[El revisor de la solicitud debe ingresar en términos de costo, recursos, tiempo, alcance, calidad, las afectaciones que el cambio generará en el proyecto]
Recomendaciones

SOLICITUD DE CAMBIO Versión 1.1			
Proyecto:	Importación y lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Patrocinador:		**Número de Solicitud:**	
Preparado por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Revisado por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Aprobado por:		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Revisión	**Descripción (realizada por)**	**Fecha**	
		dd/mm/aaaa	
[El revisor detalla recomendaciones que el grupo de gestión de cambios ha evaluado para el cambio propuesto]			
Estado de la Solicitud		**Observación**	
[Detallar si se recomienda la aprobación o rechazo de la solicitud de cambio]		*[Ingresar la justificación del porqué de la recomendación]*	
Nivel de Impacto		**Tipo de Cambio**	
[Definir si el impacto al proyecto es: Alto, mediano o bajo]		*[Describir si las acciones involucradas con el cambio son preventivas, correctivas o reparación de defectos]*	
ANEXOS			
[Añadir tablas, planos, especificaciones, catálogos y demás elementos que sean necesarios para una mejor descripción del cambio solicitado]			

Elaborado por: Los Autores

En la tabla 22 a continuación se presenta el formato para la aprobación de cambios.

Tabla 22: Formato de Acta de Aprobación de Cambios

ACTA DE APROBACIÓN DE CAMBIOS Versión 1.1				
Proyecto:	Importación y lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Patrocinador:	Ing. Rudy Cornejo		**Número de Solicitud:**	
Preparado por:			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Revisado por:			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Aprobado por:			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Revisión	**Descripción (realizada por)**			**Fecha**
00	*[Causa de la revisión y quien la realizo]*			*dd/mm/aaaa*
ID	**Descripción**	**Observaciones**	**Responsable**	**Aprobador**
Participantes	**Cargos**		**Firmas**	

Elaborado por: Los Autores

En la tabla 23 a continuación, se presenta el formato para el registro de cambios.

Tabla 23: Formato para el Registro de Cambios

REGISTRO DE CAMBIOS Versión 1.1				
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Patrocinador:	Ing. Rudy Cornejo			
Presupuesto:	*[Detallar el presupuesto original]*	**Fecha Última Actualización**		
Plazo:	*[Indicar el plazo planificado al inicio]*			
Revisión	**Descripción**		**Fecha**	
00	*[Motivo de la revisión y quién la realizó]*		*dd/mm/aaaa*	
DESARROLLO DEL REGISTRO DE CONTROL DE CAMBIOS				
# Solicitud	**Nombre del Cambio**	**Estado**	**Fecha Aprobación**	**Fecha Finalización**
[Ingresar el número de la solicitud de cambio]	*[Ingresar el nombre con el que se identificó el cambio]*	*[Aprobado/ Rechazado]*	*[Ingresar la fecha en que fue aprobada la solicitud]*	*[Fecha en que se terminó de ejecutar el cambio]*

REGISTRO DE CAMBIOS Versión 1.1	
Aceptado por:	**Aprobado por:**
Nombre:	**Nombre:**
Cargo:	**Cargo:**
Fecha: *dd/mm/aaaa*	**Fecha**: *dd/mm/aaaa*

Elaborado por: Los Autores

Para el proceso de 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 validar si está dentro de los umbrales que se han determinado, también se utilizará el análisis de valor ganado.

Dentro del análisis de variación se efectúan análisis integrales del proyecto, incluyendo las variables de tiempo y costo con el objetivo de tener una visión completa del estado del proyecto, además permite identificar si es necesario ejecutar acciones preventivas o correctivas, dependiendo del caso. Las variables de costo y tiempo son detalladas en el desarrollo de las áreas de Gestión del Tiempo y Gestión del Costo.

Si se necesita realizar cambios que afecte a una línea base del proyecto (alcance, tiempo y costo), la directora del proyecto es responsable de presentar al patrocinador la solicitud de cambios (Tabla 21). Si el cambio es aprobado por el patrocinador, se crea el registro de control de cambios (Tabla 22) y la directora de proyecto ejecuta el cambio. Finalmente, la directora del proyecto realiza el registro del cambio realizado en el proyecto (Tabla 23).

3.2.2. Matriz de Recopilación de Requisitos

En la tabla 24 se desglosa los requisitos del proyecto “Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal”:

Tabla 24: Matriz de Recopilación de Requisitos

Matriz de Recopilación de Requisitos						
Nombre del Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal				
Director del Proyecto		Ing. Alexandra Rivera			**Fecha:**	20/2/2023
Id	**Requisito**	**Tipo de requisito**	**Interesado**	**Prioridad**	**Supuestos**	**Restricciones**
001	La obtención de las notificaciones sanitarias no excederá los 3 meses.	Proyecto	Gerente de Comercio Exterior	Alta	El tiempo del trámite para obtención de las notificaciones sanitarias se mantiene fijo.	El tiempo para la obtención de las notificaciones sanitarias no debe exceder del 10%.
002	El proveedor en el extranjero debe realizar la entrega de documentación apostillada en máximo 1 mes.	Proyecto	Directora de Proyecto Gerente de comercio exterior Proveedor de proteína liquida	Alta	El tiempo para recopilar documentación apostillada en el extranjero se mantiene fijo.	El tiempo para recopilar la documentación apostillada en el extranjero no excede del 10%.
003	La compra de la mercadería cumplirá con el margen bruto de contribución mínimo requerido de 40% al momento de la negociación del precio FOB.	Proyecto	Gerente Financiero	Alta	El precio FOB negociado en el extranjero versus el precio de venta al consumidor final en Ecuador, nos permite marginar al menos un 40% bruto.	El margen bruto que la proteína liquida genere a la empresa no puede ser menor al 40%.
004	La orden será importada en un periodo máximo de un mes posterior al embarque en puerto de origen.	Proyecto	Gerente de Comercio Exterior Proveedor de Logística	Alta	El buque naviero cumple su trayecto hasta el puerto de destino dentro de los 21 días y 6 días adicionales para la nacionalización.	La empresa naviera se compromete mediante contrato a trasladar la mercadería a puerto de Guayaquil en un plazo máximo de 21 días.

Matriz de Recopilación de Requisitos						
Nombre del Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal				
Director del Proyecto		Ing. Alexandra Rivera			**Fecha:**	20/2/2023
Id	**Requisito**	**Tipo de requisito**	**Interesado**	**Prioridad**	**Supuestos**	**Restricciones**
005	La nacionalización de la carga no excederá los 3 días desde la llegada a puerto destino.	Proyecto	Gerente de comercio exterior Proveedor de logística	Baja	Los documentos de la importación de la carga están en regla con las normas de la aduana del Ecuador y se pagan a tiempo los impuestos aduaneros.	El agente aduanero debe estar diariamente al tanto del proceso de la carga dentro de la aduana para evitar demoras en el trámite de nacionalización.
006	El almacenamiento, control de calidad y etiquetado bajo normativa ARCSA no excederá una semana.	Proyecto	Director del Proyecto Jefe de Logística	Media	El equipo de logística responsable realiza el etiquetado y control de calidad en base a la normativa vigente ARCSA.	El porcentaje de productos defectuosos está por debajo de 0,25%.
007	El área de almacenamiento para la nueva orden estará disponible 4 días antes de la llegada de la carga a bodega.	Proyecto	Jefe de Logística	Media	El equipo de logística prevé con tiempo suficiente la adecuación de la carga en bodega matriz.	El espació listo para recibir la mercadería en bodega matriz coincide con la llegada de la mercadería a puerto Guayaquil.
008	El proveedor proporcionará el paquete de información al menos 5 días antes de la capacitación al personal de ventas.	Proyecto	Director del Proyecto Jefe de RRHH	Media	Las diapositivas y demás material de apoyo son enviadas con tiempo suficiente antes de las capacitaciones al personal de ventas.	La información debe ser enviada al menos 5 días antes de las capacitaciones.

Matriz de Recopilación de Requisitos						
Nombre del Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal				
Director del Proyecto		Ing. Alexandra Rivera			**Fecha:**	20/2/2023
Id	**Requisito**	**Tipo de requisito**	**Interesado**	**Prioridad**	**Supuestos**	**Restricciones**
009	La empresa proveedora del producto delegará a un capacitador que hable español, sin cargo adicional, para el entrenamiento de la fuerza de ventas.	Proyecto	Director del Proyecto Jefe de RRHH	Alta	El capacitador habla español y es un experto en el producto.	En las conversaciones vía video conferencia y correo electrónico se establece que se requerirá un capacitador que hable español.
010	La capacitación del personal de ventas tiene un tiempo de duración de 3 días durante la jornada laboral.	Proyecto	Jefe de RRHH Jefe Comercial	Media	El equipo responsable coordina las capacitaciones sin contratiempos durante los días establecidos.	La evaluación del personal debe arrojar un puntaje mínimo de 95/100 de todo el conocimiento impartido.
011	Se distribuirá la mercadería a los locales a nivel nacional en un máximo de 3 días posterior al almacenaje.	Proyecto	Jefe de RRHH Jefe de Logística	Media	La mercadería es enviada a los locales sin contratiempo por parte de la empresa Courier.	La llegada de la mercadería deberá estar en al menos el 80% de los puntos de venta en el día 2.
012	El proyecto no deberá superar los 6 meses.	Proyecto	Director del Proyecto	Alta	El tiempo del trámite para la culminación exitosa del proyecto se mantiene fijo.	El tiempo para la culminación exitosa del proyecto no debe exceder del 10%.
013	El proyecto no excederá el presupuesto de US$ 129.479,00 del proyecto.	Proyecto	Patrocinador Director del Proyecto	Alta	El presupuesto otorgado para el proyecto se mantiene fijo.	El presupuesto para el proyecto no debe exceder el 10%.
014	Programación de reuniones quincenales de presentación de avances.	Proyecto	Director de Proyecto	Alta	El área delegada para la reunión estará adecuada para las personas que asistirán.	Las reuniones deben ser realizadas con todos los interesados claves.

Matriz de Recopilación de Requisitos						
Nombre del Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal				
Director del Proyecto		Ing. Alexandra Rivera			**Fecha:**	20/2/2023
Id	**Requisito**	**Tipo de requisito**	**Interesado**	**Prioridad**	**Supuestos**	**Restricciones**
015	Todo cambio será solicitado a través de un proceso formal de control de cambios.	Proyecto	Director de Proyecto	Alta	Las solicitudes de cambio son entregadas al director del proyecto con su respectivo análisis de impacto.	Todo cambio propuesto debe contener un análisis de acuerdo con su impacto sobre los objetivos del proyecto.
016	Las solicitudes de cambio serán respondidas en un plazo máximo de 48 horas.	Proyecto	Director de Proyecto	Alta	Los plazos de respuesta planificados son cumplidos.	Entrega de respuesta en un plazo máximo de 48 horas por el patrocinador.
017	Las correcciones sobre los entregables serán entregadas en un plazo máximo de 48 horas.	Proyecto	Director de Proyecto	Alta	Los plazos de respuesta planificados son cumplidos.	Entrega de respuesta en un plazo máximo de 48 horas por el responsable de dicho entregable.
018	Al final del proyecto el patrocinador firmará un acta de aceptación de entregables.	Proyecto	Patrocinador Director del Proyecto	Alta	El patrocinador está satisfecho con todos los entregables.	Los entregables deben cumplir con los criterios de aceptación impuestos para su aprobación.

Elaborado por: Los Autores

1.1.1. Matriz de trazabilidad de requisitos

A continuación, en la tabla 25 se muestra la matriz de trazabilidad de requisitos del proyecto "Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal"

Tabla 25: Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Matriz de Trazabilidad de Requisitos						
Nombre del Proyecto:			Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:			Ing. Alexandra Rivera		**Fecha:**	20/02/2023
ID	**ID de Asociado**	**Requisitos**	**Interesados**	**Objetivos del Negocio**	**Objetivos del Proyecto**	**Entregables**
1	1.0	La obtención de las notificaciones sanitarias no excederá los 3 meses.	Gerente de Comercio Exterior	Aumentar la participación de mercado en un 35% a nivel nacional hasta el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Recopilar documentación del proveedor en el extranjero para obtener las notificaciones sanitarias emitidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (A.R.C.S.A.) para el producto proteína liquida de base vegetal de ESVELTS SA con un presupuesto total de US$4.000,00 en un máximo de tres meses.	Obtención de Notificaciones Sanitarias
	1.1	El proveedor en el extranjero debe realizar la entrega de documentación apostillada en máximo 1 mes.	Directora de Proyecto Gerente de comercio exterior Proveedor de proteína liquida	Importar y lanzar al mercado al menos 5 productos innovadores hasta el año 2027.	Recopilar documentación del proveedor en el extranjero para obtener las notificaciones sanitarias emitidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (A.R.C.S.A.) para el producto proteína liquida de base vegetal de ESVELTS SA con un presupuesto total de US$ 4.000,00en un máximo de tres meses.	Recopilación de documentos Apostillados

Matriz de Trazabilidad de Requisitos						
Nombre del Proyecto:			Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:			Ing. Alexandra Rivera		**Fecha:**	20/02/2023
ID	**ID de Asociado**	**Requisitos**	**Interesados**	**Objetivos del Negocio**	**Objetivos del Proyecto**	**Entregables**
2	2.0	La compra de la mercadería cumplirá con el margen bruto de contribución mínimo requerido de 40% al momento de la negociación del precio FOB.	Gerente Financiero	Aumentar el margen bruto de ventas en al menos un 5% para el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.	Nacionalización de Mercadería
	2.1	La orden será importada en un periodo máximo de un mes posterior al embarque en puerto de origen.	Gerente de Comercio Exterior Proveedor de Logística	Aumentar la participación de mercado en un 35% a nivel nacional hasta el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Adquirir, importar y nacionalizar la mercadería para la introducción del nuevo producto en el mercado con un presupuesto total de US$ 95.700,00 dentro del cronograma de dos meses ocho días.	Envío de mercadería a puerto destino
	2.2	La nacionalización de la carga no excederá los 3 días desde la llegada a puerto destino.	Gerente de comercio exterior Proveedor de logística	Aumentar la participación de mercado en un 35% a nivel nacional hasta el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Adquirir, importar y nacionalizar la mercadería para la introducción del nuevo producto en el mercado con un presupuesto total de US$ 95.700,00 dentro del cronograma de dos meses ocho días.	Nacionalización de Mercadería
	2.3	El almacenamiento, control de calidad y etiquetado bajo normativa ARCSA no excederá una semana.	Director del Proyecto Jefe de Logística	Aumentar la participación de mercado en un 35% a nivel nacional hasta el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.	Planificación para el lanzamiento

Matriz de Trazabilidad de Requisitos						
Nombre del Proyecto:			Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:			Ing. Alexandra Rivera		**Fecha:**	20/02/2023
ID	**ID de Asociado**	**Requisitos**	**Interesados**	**Objetivos del Negocio**	**Objetivos del Proyecto**	**Entregables**
	2.4	El área de almacenamiento para la nueva orden estará disponible 4 días antes de la llegada de la carga a bodega.	Jefe de Logística	Incrementar la cobertura de puntos de ventas en un 100% a nivel nacional hasta el 2027.	Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.	Movilización a Bodegas Propias
3	3.0	El proveedor proporcionará el paquete de información al menos 5 días antes de la capacitación al personal de ventas.	Director del Proyecto Jefe de RRHH	Aumentar el volumen de ventas en un 150% hasta el año 2027.	Capacitar y evaluar al personal de ventas y servicio al cliente de las tiendas a nivel nacional, sobre el conocimiento de las características, beneficios y recomendaciones del nuevo producto, en un tiempo asignado de 3 días durante la jornada laboral, dentro del cronograma del proyecto.	Planificación para el lanzamiento
	3.1	La empresa proveedora del producto delegará a un capacitador que hable español, sin cargo adicional, para el entrenamiento de la fuerza de ventas.	Director del Proyecto Jefe de RRHH	Aumentar el volumen de ventas en un 150% hasta el año 2027.	Capacitar y evaluar al personal de ventas y servicio al cliente de las tiendas a nivel nacional, sobre el conocimiento de las características, beneficios y recomendaciones del nuevo producto, en un tiempo asignado de 3 días durante la jornada laboral, dentro del cronograma del proyecto.	Planificación para el lanzamiento

Matriz de Trazabilidad de Requisitos						
Nombre del Proyecto:			Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:			Ing. Alexandra Rivera		**Fecha:**	20/02/2023
ID	**ID de Asociado**	**Requisitos**	**Interesados**	**Objetivos del Negocio**	**Objetivos del Proyecto**	**Entregables**
	3.2	La capacitación del personal de ventas tiene un tiempo de duración de 3 días durante la jornada laboral.	Jefe de RRHH Jefe Comercial	Aumentar el volumen de ventas en un 150% hasta el año 2027.	Capacitar y evaluar al personal de ventas y servicio al cliente de las tiendas a nivel nacional, sobre el conocimiento de las características, beneficios y recomendaciones del nuevo producto, en un tiempo asignado de 3 días durante la jornada laboral, dentro del cronograma del proyecto.	Planificación para el lanzamiento
	3.3	Se distribuirá la mercadería a los locales a nivel nacional en un máximo de 3 días posterior al almacenaje.	Jefe de RRHH Jefe de Logística	Aumentar la participación de mercado en un 35% a nivel nacional hasta el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Realizar el plan de marketing y comercialización para el nuevo producto, dentro del cronograma de 2 días y medio.	Distribución de mercadería a piso de venta
4	4.0	El proyecto no deberá superar los 6 meses.	Director del Proyecto	Importar y lanzar al mercado al menos 5 productos innovadores hasta el año 2027.	Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.	Gestión del Proyecto
	4.1	El proyecto no excederá el presupuesto de US$ 129.479,00 del proyecto.	Patrocinador Director del Proyecto	Aumentar el margen bruto de ventas en al menos un 5% para el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.	Gestión del Proyecto

Matriz de Trazabilidad de Requisitos						
Nombre del Proyecto:			Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:			Ing. Alexandra Rivera		**Fecha:**	20/02/2023
ID	**ID de Asociado**	**Requisitos**	**Interesados**	**Objetivos del Negocio**	**Objetivos del Proyecto**	**Entregables**
	4.2	Programación de reuniones quincenales de presentación de avances.	Director de Proyecto	Construir una cadena de tiendas especializadas de nutrición deportiva, vitaminas, minerales y medicina herbaria con al menos cien puntos de venta, ubicados en los principales centros comerciales, terminales terrestres, centros de negocios, plazas comerciales y puntos de alto tráfico peatonal a nivel nacional para el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.	Gestión del Proyecto
	4.3	Todo cambio será solicitado a través de un proceso formal de control de cambios.	Director de Proyecto	Construir una cadena de tiendas especializadas de nutrición deportiva, vitaminas, minerales y medicina herbaria con al menos cien puntos de venta, ubicados en los principales centros comerciales, terminales terrestres, centros de negocios, plazas comerciales y puntos de alto tráfico peatonal a nivel nacional para el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.	Gestión del Proyecto
	4.4	Las solicitudes de cambio serán respondidas en un plazo máximo de 48 horas.	Director de Proyecto	Construir una cadena de tiendas especializadas de nutrición deportiva, vitaminas, minerales y medicina herbaria con al menos cien puntos de venta, ubicados en los principales centros comerciales, terminales	Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: obtención de notificaciones	Gestión del Proyecto

Matriz de Trazabilidad de Requisitos						
Nombre del Proyecto:			Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto:			Ing. Alexandra Rivera		**Fecha:**	20/02/2023
ID	**ID de Asociado**	**Requisitos**	**Interesados**	**Objetivos del Negocio**	**Objetivos del Proyecto**	**Entregables**
				terrestres, centros de negocios, plazas comerciales y puntos de alto tráfico peatonal a nivel nacional para el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.	
	4.5	Las correcciones sobre los entregables serán entregadas en un plazo máximo de 48 horas.	Director de Proyecto	Construir una cadena de tiendas especializadas de nutrición deportiva, vitaminas, minerales y medicina herbaria con al menos cien puntos de venta, ubicados en los principales centros comerciales, terminales terrestres, centros de negocios, plazas comerciales y puntos de alto tráfico peatonal a nivel nacional para el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.	Gestión del Proyecto
	4.6	Al final del proyecto el patrocinador firmará un acta de aceptación de entregables.	Patrocinador Director del Proyecto	Construir una cadena de tiendas especializadas de nutrición deportiva, vitaminas, minerales y medicina herbaria con al menos cien puntos de venta, ubicados en los principales centros comerciales, terminales terrestres, centros de negocios, plazas comerciales y puntos de alto tráfico peatonal a nivel nacional para el año 2027. (ESVELTS SA, 2023).	Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: obtención de notificaciones sanitarias, importación, distribución a locales y lanzamiento del producto al mercado.	Gestión del Proyecto

Elaborado por: Los Autores

3.2.3. Línea base del Alcance

3.2.3.1. Enunciado del Alcance del Proyecto

El proyecto se basa en el lanzamiento al mercado de una proteína bebible de base vegetal con un presupuesto de $ 129.479,00 en un máximo de 6 meses. El proyecto culmina con el lanzamiento del producto en las tiendas físicas de ONLY NATURAL, el mismo que será realizado en un día y hora específico.

3.2.3.2. Descripción del alcance del proyecto

Para la implementación del proyecto "Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal" se tiene como primer entregable el plan para la dirección de proyecto, el mismo que describe como será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto, este entregable da inicio con la aprobación del acta de constitución por parte del patrocinador; el segundo entregable es la obtención de notificaciones sanitarias que comprende la recopilación de documentos técnicos y legales apostillados en el país de origen (USA) que tienen información sobre la empresa productora (GMP Buenas Prácticas de Manufactura) y sobre el producto como tal (Certificado de libre venta en país de producción) y también la obtención de las notificaciones sanitarias que es el certificado que permite importar y comercializar la proteína bebible vegetal bajo los requisitos de la normativa vigente del ARCSA, garantizando que sea inocuo para el consumo humano. El tercer entregable es la importación, nacionalización y almacenamiento de la mercadería que se enfoca en la contratación de servicios aduaneros y logísticos para la movilización de la mercadería desde puerto de origen a puerto destino, la nacionalización de la mercadería en territorio ecuatoriano, movilización de los contenedores del producto desde puerto destino hasta las bodegas de ESVELT SA, tras su llegada a bodega el producto pasa por un proceso de calidad y adecuamiento antes de ser almacenado, como cuarto entregable está el plan para el lanzamiento que enmarca la elaboración y aprobación del plan comercial y el plan de lanzamiento analizando, definiendo y registrando todos los detalles a tomar en cuenta el día del lanzamiento para garantizar el éxito de este proceso y finalmente

el quinto entregable es el lanzamiento del producto al mercado el mismo que ejecuta la planificación realizada en el cuarto entregable, incluyendo la distribución de la mercadería a todos los locales “Only Natural” a nivel nacional y la activación del plan del lanzamiento.

3.2.3.3. Descripción del alcance del producto

Bebida líquida a base de la proteína aislada de arveja y arroz integral, libre de: lactosa, gluten, soya, colorantes artificiales, saborizantes artificiales, endulzantes artificiales. Adicionalmente, apta para celiaco, veganos, vegetarianos, intolerantes a la lactosa, aporta 30 gramos de proteína en su presentación de 500ml, rico en fibra lo que promueve la salud digestiva, empaque Tetrapak reciclable, de fácil portabilidad para consumir el producto en la marcha, en la oficina, realizando ejercicio, en sus dos sabores: chocolate y vainilla caramelo. (Labrada Nutrition, 2023)

Concepto: suplementación deportiva práctica, para todos.

3.2.3.4. Entregables del proyecto

El proyecto “Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal” incluye los siguientes grandes entregables:

a) Gestión del proyecto

b) Obtención de notificaciones sanitarias

c) Importación, nacionalización y almacenaje de la mercadería

d) Planificación para el lanzamiento

e) Lanzamiento del producto al mercado.

3.2.3.5. Criterios de Aceptación

Gestión del proyecto

Este entregable del proyecto contiene el plan de gestión de interesados, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones. También incluye otros documentos del proyecto que serán usados a lo largo del mismo.

- Los planes de gestión tienen que ser elaborados mediante el uso de la guía PMBOK 6ta edición.
- Los planes de gestión deben de ser aprobados y firmados por el patrocinador
- El acta de constitución del proyecto debe ser redactada en conjunto por el director de proyecto y el patrocinador.
- El acta de constitución del proyecto debe estar firmada por el director del proyecto y el patrocinador.
- El registro de interesados debe incluir todos los interesados tanto internos como externos del proyecto.
- El registro de interesados debe de incluir detalles específicos de cada interesado, tales como nombre, posición en la organización, rol en el proyecto, contacto, expectativas principales y clasificación (interno o externo).
- El análisis de clasificación de interesados debe incluir la matriz poder/interés y la matriz impacto/influencia.
- Cada requisito debe que tener un objetivo del proyecto y un objetivo del negocio asociado.

Obtención de notificaciones sanitarias

Las notificaciones sanitarias son certificaciones que permiten la importación y comercialización de productos en el territorio ecuatoriano las cuales son emitidas por el ente regulador ARCSA.

- Los documentos apostillados por parte del proveedor en el extranjero deben cumplir con los criterios conforme al acuerdo “Convention de La Haye”.
- Las notificaciones sanitarias deben cumplir con la normativa vigente impuesta por el ente regulador de salud en el Ecuador ARCSA.
- Deben generarse dos notificaciones sanitarias: una por cada sabor de la proteína bebible vegetal (vainilla y chocolate).

- Las notificaciones sanitarias de los productos deben ser emitidos dentro de la categoría de suplementos alimenticios.

Importación, nacionalización y almacenaje de la mercadería

La importación, nacionalización y almacenaje de la mercadería permite el traslado de la proteína bebible vegetal desde país de destino hasta la nacionalización del producto en territorio ecuatoriano, la movilización a bodegas de ESVELT SA y su almacenamiento.

- La adquisición del producto a su precio FOB debe permitir que al momento de importarlo, nacionalizarlo y distribuirlo aquellos costos adicionales versus el precio del mercado le la compañía tenga al menos un margen bruto del 40% al momento de venderlo al consumidor final.
- Declaración aduanera de importación con las partidas arancelaria correspondiente en base a la clasificación arancelaria de suplementos alimenticios.
- Los servicios aduaneros y logísticos deben ser realizados por un mismo proveedor de forma integral.
- El proveedor debe entregar la mercadería en el puerto de Miami como puerto de origen.
- Generar el registro del inventario inicial, el reporte de control de calidad y reporte del cumplimiento del etiquetado conforme a normativa vigente del ARCSA en un lapso máximo de 3 días.

Planificación para el lanzamiento

Este entregable presenta el plan de lanzamiento al mercado de la proteína bebible en el cual también está incluido el plan comercial.

- El plan comercial debe incluir todas las tiendas de ONLY NATURAL en el territorio nacional.
- El plan de lanzamiento debe incluir campaña de expectativas con al menos 3 influenciador ecuatorianos en el ámbito deportivo.

- El plan de lanzamiento debe contener un estudio de mercado previo y asignar el stock a cada tienda en base a los resultados del estudio.
- El personal debe obtener una calificación mínima de 9/10 en las capacitaciones del producto.
- La generación del registro del inventario inicial, el reporte de control de calidad y el reporte del cumplimiento del etiquetado conforme a normativa vigente del ARCSA debe ser en un lapso máximo de 3 días.
- El plan de lanzamiento debe estar aprobado por el Patrocinador.
- El plan comercial debe estar revisado por la directora del proyecto y aprobado por el Patrocinador.

Lanzamiento del producto al mercado

El lanzamiento del producto del mercado permite la ejecución del plan de lanzamiento.

- El lanzamiento debe ser en un día y hora definida para todos los locales de ONLY NATURAL con un retraso de +- 15 minutos.
- Se debe cumplir al menos en un 95% el plan de lanzamiento y plan comercial.
- Para el lanzamiento del producto al mercado deben estar invitados al menos el 1% de los clientes frecuentes de la marca.

3.2.3.5.1. Restricciones del Proyecto

- El presupuesto del proyecto no podrá exceder al 10 por ciento del monto establecido.
- El tiempo de duración del proyecto no podrá exceder al 10 por ciento del tiempo estimado, salvo la presencia de causas de fuerza mayor, que no sean visibles en su campo de control y que afectase el comercio internacional de forma global o regional. Por ejemplo, cierre de economías por resurgimiento de pandemia, guerra u otras catástrofes no controlables.
- Todas las reuniones deben ser realizadas a partir de las 9:00am.
- El proveedor de servicios aduaneros y logísticos debe ser el mismo, brindando un servicio integral.

- Las reuniones con el proveedor en el extranjero deben mediante la herramienta Google meet.
- El proyecto no tendrá horas extras y será únicamente de lunes a viernes a excepción del proceso de importación que se tomará en cuenta los siete días calendarios de la semana.
- El lanzamiento de la proteína bebible vegetal será en los puntos de venta de ONLY NATURAL.
- El día del lanzamiento deben estar al menos dos vendedores capacitados en cada tienda.

3.2.3.5.2. Supuestos

- La obtención de las notificaciones sanitarias no excederá del tiempo planificado.
- Contar con el flujo de caja a lo largo del proyecto
- ESVELTS SA cuenta con el espacio suficiente y adecuado en su bodega matriz para el almacenamiento de la importación de la nueva proteína bebible vegetal.
- La importación de la orden de compra no excederá del tiempo planificado.
- ESVELTS SA cuenta con los canales de comercialización para el éxito en la introducción al mercado de la nueva proteína bebible vegetal.
- ESVELTS SA cuenta con la estructura tecnológica para las reuniones y capacitaciones con el proveedor en el extranjero.
- El proveedor internacional de la proteína bebible vegetal cuenta con la capacidad para producir la cantidad de producto a importar.

3.2.3.5.3. Exclusiones del Proyecto

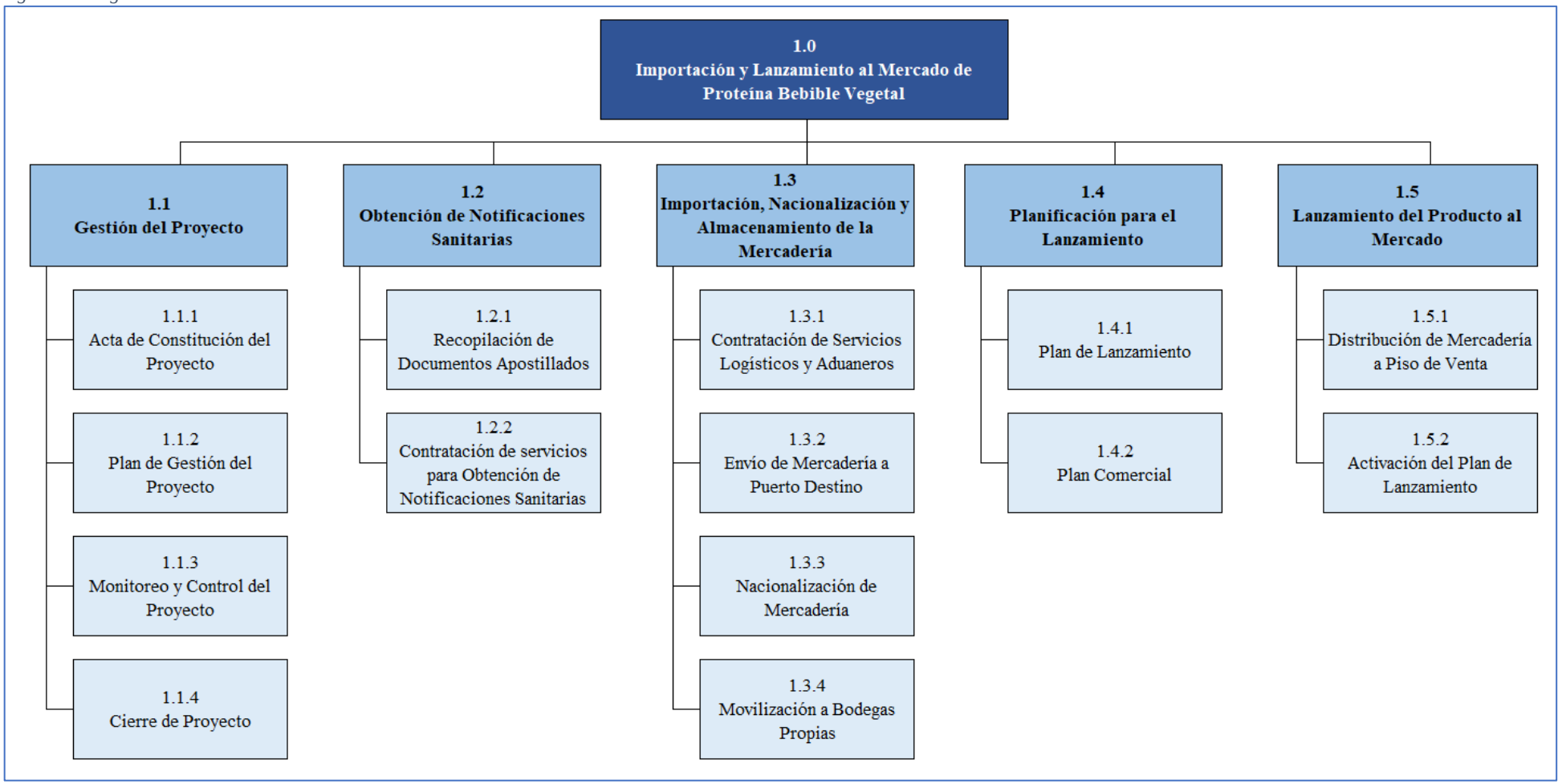
El proyecto no incluye:

- Las ventas post lanzamiento y sus resultados.
- La búsqueda y negociación con el proveedor en el extranjero.
- La importación de sabores para la proteína bebible vegetal no aprobados.

3.2.3.5.4. EDT/WBS

En la Figura 2, se detalla el desglose de la EDT del Proyecto “Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal”.

Figura 2: Desglose de la EDT



Elaborado por: Los Autores

3.2.3.6. Diccionario de la EDT

En las tablas de la 26 a la 39 se describe el diccionario de la EDT del proyecto "Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal".

Tabla 26: Diccionario de la EDT – Acta de Constitución del Proyecto

Diccionario de la EDT			
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal	**Control de Versiones**	
		Versión:	001
Directora del proyecto:	Ing. Alexandra Rivera	**Fecha:**	21-07-2022
Entregable	1.1. Gestión del proyecto		
Código identificador del paquete de trabajo	1.1.1		
Paquete de trabajo	Acta de Constitución del Proyecto		
Responsables	Director del proyecto		
Descripción	El acta de constitución del proyecto debe detallar, definir y establecer el alcance, costo y tiempos del proyecto para poder tener un punto de partida claro con todos los criterios claramente establecidos. En primera instancia, debe ser desarrollado por la directora del proyecto y su equipo, para su aprobación por parte del patrocinador, previo a la ejecución del proyecto, también debe cumplir con los lineamientos de la guía de fundamentos (PMBOK) para la dirección de proyectos.		
Criterios de aceptación	• El acta de constitución será elaborada por el director de proyectos • El acta de constitución será aprobada y firmada en tres ejemplares por el patrocinador. • Contiene todos los objetivos estratégicos de la empresa. • Presenta el listado de los interesados del proyecto. • Presenta el resumen de hitos del proyecto. • Presenta el presupuesto del proyecto.		
Recursos	Oficina de la empresa "ESVELTS SA", material de oficina, directora del proyecto y su equipo, herramientas de trabajo remoto.		
Supuestos	El patrocinador es el encargado de la aprobación del acta de constitución del proyecto.		
Restricciones	El tiempo de entrega del ACP no deberá exceder el 10% del asignado por el patrocinador. El ACP deberá incluir todos los puntos principales a considerar para el éxito del proyecto.		
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)		

Elaborado por: Los Autores

Tabla 27: Diccionario de la EDT - Plan de Gestión del Proyecto

Entregable	1.1 Gestión del proyecto
Código identificador del paquete de trabajo	1.1.2
Paquete de trabajo	Plan de gestión del proyecto
Responsables	Directora del proyecto

Descripción	El plan para la gestión del proyecto debe desarrollar, controlar y definir las actividades que se van a realizar dentro del proyecto con el objetivo de tener control total del mismo durante su duración. Debe cumplir con los lineamientos de la guía de fundamentos para la dirección de proyectos e incluir los siguientes planes: plan de gestión de alcance, del cronograma, de los costos, de la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, de los riesgos, de los interesados y de las adquisiciones.
Criterios de aceptación	• Que sea compartido en formato digital y físico a todos los interesados claves internos. • Debe contar con firma electrónica del director de Proyecto. • Debe registrar los planes para la gestión de interesados, alcance, cronograma, costo, comunicaciones, calidad, recursos, riesgo y adquisiciones. • Los planes deben ser elaborados en base a la guía PMBOK 6ta edición. • Los planes deben ser aprobados por el patrocinador.
Recursos	Oficina de la empresa "ESVELTS SA", material de oficina, directora del proyecto y su equipo, herramientas de trabajo remoto.
Supuestos	El patrocinador es el encargado de la aprobación del alcance del proyecto. El patrocinador es el encargado de la aprobación y desembolso de los recursos económicos durante el ciclo de vida del proyecto.
Restricciones	El costo del proyecto no deberá exceder el 10% del presupuesto asignado por el patrocinador de $ 129.479,00 dólares americanos. El tiempo del proyecto no deberá exceder el 10% del tiempo aprobado por el patrocinador.
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 28: Diccionario de la EDT - Monitoreo y Control del Proyecto

Entregable	1.1 Gestión del proyecto
Código identificador del paquete de trabajo	1.1.3
Paquete de trabajo	Monitoreo y Control del Proyecto
Responsables	Directora del proyecto
Descripción	Esta actividad se realiza para comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto verificando el estado de los riesgos. Los informes de avance de proyecto y solicitudes de cambio son realizados por la directora del proyecto y validados por el patrocinador, en tanto que las actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto son realizadas por el asistente del proyecto y validadas por la directora del proyecto.
Criterios de aceptación	• Llevar mediante acta de reuniones un registro de los hallazgos evidenciados durante los procesos de monitoreo y control en el proyecto. • Informe de seguimiento de las métricas de desempeño de los avances del cronograma, presupuesto y alcance. • Las solicitudes y registro de cambios deben estar debidamente archivadas y ordenadas por fecha.

Recursos	Oficina de la empresa “ESVELTS SA”, material de oficina, directora del proyecto y su equipo, herramientas de trabajo remoto.
Supuestos	La directora del proyecto realiza el monitoreo y control durante todo el proyecto “Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal”
Restricciones	La directora del proyecto reside en la ciudad de Guayaquil
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 29: Diccionario de la EDT - Cierre del Proyecto

Entregable	1.1 Gestión del proyecto
Código identificador del paquete de trabajo	1.1.4
Paquete de trabajo	Cierre del proyecto
Responsables	Directora del proyecto
Descripción	El cierre del proyecto incluye los procesos necesarios para finalizar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto más la entrega de todos los entregables que cumplen sus objetivos. Es un proceso formal con acciones definidas para cerrar oficialmente el proyecto. El cierre del proyecto será otorgado una vez que se cumpla con la siguiente documentación: Informe final del desempeño del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, acta de entrega y recepción del proyecto firmado. Además, del desembolso de todos los valores acordados.
Criterios de aceptación	• El acta de cierre del proyecto debe ser firmada por el patrocinador. • Reunión presencial de todos los involucrados claves después del lanzamiento del producto en las tiendas de ONLY NATURAL.
Recursos	Oficina de la empresa “ESVELTS SA”, material de oficina, directora del proyecto y su equipo, herramientas de trabajo remoto.
Supuestos	El patrocinador dispone del tiempo para la aprobación y validación del proyecto.
Restricciones	El costo del proyecto no deberá exceder el 10% del presupuesto asignado por el patrocinador, siendo este de $ 129.479,00 dólares americanos. El tiempo del proyecto no deberá exceder el 10% del tiempo aprobado por el patrocinador.
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 30: Diccionario de la EDT - Recopilación de Documentos Apostillados

Entregable	1.2 Obtención de Notificaciones Sanitarias
Código identificador del paquete de trabajo	1.2.1
Paquete de trabajo	Recopilación de documentos apostillados
Responsables	Gerente de importaciones

Descripción	La actividad de recopilar documentos apostillados por parte del proveedor en el extranjero abarca las comunicaciones vía video conferencia con el proveedor en el exterior para la solicitud de la documentación legal y técnica con el objetivo de obtener las notificaciones sanitarias en Ecuador emitidos por ARCSA. Adicionalmente, el control y monitoreo de la obtención total de los documentos, mismos que detallo a continuación: Certificados de libre venta apostillados, Certificados de buenas prácticas de manufactura apostillados, Carta de autorización para la importación y comercialización de los productos en el Ecuador apostillada, fórmulas de composición, certificados de análisis, cartas de cambio de nombre a español y las etiquetas y empaques en formato PDF o AI.
Criterios de aceptación	• Los documentos apostillados cumplirán con todos los requerimientos en cuanto a apostilla y criterios emitidos por el ARCSA. • Los documentos apostillados deben estar disponibles en forma digital y física para respaldo documental. • Los documentos apostillados serán firmados por los representantes de acuerdo con la naturaleza del documento. • Los documentos apostillados por parte del proveedor en el extranjero deben cumplir con los criterios conforme al acuerdo “Convention de La Haye”.
Recursos	Oficina de la empresa “ESVELTS SA”, material de oficina, gerente de importaciones, empresa externa de obtención de notificaciones sanitarias, directora del proyecto y su equipo, herramientas de trabajo remoto.
Supuestos	El gerente de importaciones cuenta con el nivel de inglés suficiente para liderar las comunicaciones con el proveedor en USA. El proveedor en el exterior puede proveer toda la documentación necesaria.
Restricciones	Los documentos legales deben estar apostillados en el país de origen, en el estado acorde. Los documentos deben estar disponibles tanto física como digitalmente.
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 31: Diccionario de la EDT - Contratación de Servicios para Obtención de Notificaciones sanitarias

Entregable	1.2 Obtención de Notificaciones Sanitarias
Código identificador del paquete de trabajo	1.2.2
Paquete de trabajo	Contratación de servicios para obtención de notificaciones sanitarias.
Responsables	Gerente de importaciones & Proveedor de servicios para obtención de notificaciones sanitarias.

Descripción	La actividad de contratar servicios de obtención de notificaciones sanitarias contempla el acompañamiento, revisión, asesoría, consultas y administración de todo el trámite relacionado con la estructuración de las carpetas por producto; que contengan todos los documentos necesarios para la obtención del registro, además, esta empresa contratada subirá al portal web del ARCSA dicha documentación.
Criterios de aceptación	• Emisión de las notificaciones sanitarias en la categoría de productos correspondiente, en este caso: suplementos alimenticios. • Para los servicios de emisión de notificaciones sanitarias será dada por un proveedor que ya haya brindado este servicio a la compañía de forma exitosa en proyectos similares anteriores. • Las notificaciones sanitarias deben cumplir con la normativa vigente impuesta por el ente regulador de salud en el Ecuador ARCSA. • Deben generarse dos notificaciones sanitarias: una por cada sabor de la proteína bebible vegetal (vainilla y chocolate). • Las notificaciones sanitarias de los productos deben ser emitidos dentro de la categoría de suplementos alimenticios.
Recursos	Oficina de la empresa "ESVELTS SA", material de oficina, gerente de importaciones, empresa externa de obtención de notificaciones sanitarias, directora del proyecto y su equipo, herramientas de trabajo remoto.
Supuestos	La empresa externa prestadora de servicios cuenta con la experiencia para llevar a cabo el mencionado proceso. El patrocinador está de acuerdo con contratar a terceros para el desarrollo de esta fase del proceso.
Restricciones	Una vez armadas las carpetas de documentos por producto, el tiempo de obtención de las notificaciones sanitarias no deberá exceder en un 10% el tiempo establecido.
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 32: Diccionario de la EDT - Contratación de Servicios Logísticos y Aduaneros

Entregable	1.3 Importación, Nacionalización y Almacenaje de la Mercadería
Código identificador del paquete de trabajo	1.3.1
Paquete de trabajo	Contratación de servicios logísticos y aduaneros
Responsables	Gerente de importaciones
Descripción	La actividad de contratar servicios logísticos y aduaneros, en este caso con el proveedor Torres y Torres, incluye el proceso de consolidación y recepción de la carga en puerto de Miami, embarque de la carga y envió rumbo a puerto en Guayaquil, descarga y nacionalización de la carga, retiro del puerto de la carga y posterior transporte y descarga en las bodegas de la empresa ESVETL SA.
Criterios de aceptación	• Cotización aprobada por el gerente de Comercio Exterior vía correo electrónico. • Cotización en formato digital y firma electrónica.

	• La adquisición del producto a su precio FOB debe permitir que al momento de importarlo, nacionalizarlo y distribuirlo aquellos costos adicionales versus el precio del mercado le la compañía tenga al menos un margen bruto del 40% al momento de venderlo al consumidor final. • Declaración aduanera de importación con las partidas arancelaria correspondiente en base a la clasificación arancelaria de suplementos alimenticios.
Recursos	Oficina de la empresa "ESVELTS SA.", material de oficina, gerente de importaciones, empresa externa de servicios logísticos y aduaneros, directora del proyecto y su equipo, herramientas de trabajo remoto.
Supuestos	Los tiempos de tránsito internacional no se verán afectados por falta de cupos de los contenedores. La empresa Torres y Torres cuenta con el personal y la experiencia para la correcta importación de la mercadería.
Restricciones	Los costos de flete no pueden variar en más del 10% de la última orden o precio del mercado.
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 33: Diccionario de la EDT - Proveedor de Servicios Logísticos y Aduaneros

Entregable	1.3 Importación, Nacionalización y Almacenaje de la Mercadería
Código identificador del paquete de trabajo	1.3.2
Paquete de trabajo	Envió de mercadería a puerto destino
Responsables	Proveedor servicios logísticos y aduaneros
Descripción	La actividad de enviar la mercadería a puerto destino, en este caso con el proveedor Torres y Torres, incluye el proceso de consolidación y recepción de la carga en puerto de Miami, embarque de la carga y envió rumbo a puerto en Guayaquil.
Criterios de aceptación	• Emisión de la factura en formato electrónico. • Confirmación de zarpe por correo electrónico. • Guía de carga, Lista de embalaje y declaración aduanera de importación enviada por correo electrónico en formato digital PDF. • Los servicios aduaneros y logísticos deben ser realizados por un mismo proveedor de forma integral. • El proveedor debe entregar la mercadería en el puerto de Miami como puerto de origen.
Recursos	Oficina de la empresa "ESVELTS SA", material de oficina, gerente de importaciones, empresa externa de servicios logísticos y aduaneros, directora del proyecto y su equipo, herramientas de trabajo remoto.

Supuestos	Los tiempos de tránsito internacional no se verán afectados por falta de cupos de los contenedores. La empresa Torres y Torres cuenta con el personal y la experiencia para la correcta importación de la mercadería.
Restricciones	La mercadería podrá ser enviada desde puerto de MIAMI o HOUSTON, TEXAS. Los costos de flete no pueden variar en más del 10% de la última orden o precio del mercado.
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 34: Diccionario de la EDT - Nacionalización de Mercadería

Entregable	1.3 Importación, Nacionalización y Almacenaje de la Mercadería
Código identificador del paquete de trabajo	1.3.3
Paquete de trabajo	Nacionalización de mercadería
Responsables	Proveedor servicios logísticos y aduaneros
Descripción	La actividad de nacionalizar la mercadería, en este caso con el proveedor Torres y Torres, incluye el proceso de emisión de la declaración aduanera de importación, el correspondiente aforo físico o documental realizado por la SENAE del Ecuador, pago de impuestos por parte de la empresa ESVELTS SA y finalmente la obtención de la orden de salida del puerto de Guayaquil.
Criterios de aceptación	• Emisión de la declaración aduanera de importación en el portal de la SENAE. • Pago de impuestos mediante transferencia bancaria. • Notificación de llegada a puerto destino por correo electrónico en formato PDF. • Deben estar correctamente asignadas las partidas arancelarias correspondientes a suplementos alimenticios.
Recursos	Oficina de la empresa “ESVELTS SA”, material de oficina, gerente de importaciones, empresa externa de servicios logísticos y aduaneros, directora del proyecto y su equipo, herramientas de trabajo remoto.
Supuestos	Los tiempos de nacionalización de la carga no se verán afectados por burocracia interna por parte de SENAE. La empresa Torres y Torres cuenta con el personal y la experiencia para la correcta importación de la mercadería.
Restricciones	Las partidas arancelarias deberán ser asignadas correctamente acorde a la naturaleza de productos, esto es: suplementos alimenticios.
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 35: Diccionario de la EDT - Movilización de Carga a Bodegas Propias

Entregable	1.3 Importación, Nacionalización y Almacenaje de la Mercadería
Código identificador del paquete de trabajo	1.3.4
Paquete de trabajo	Movilización de carga a bodegas propias
Responsables	Proveedor servicios logísticos y aduaneros
Descripción	La actividad de movilizar la carga desde puerto a bodegas propias, en este caso con el proveedor Torres y Torres, incluye el acompañamiento del contenedor con escolta armada, chofer hasta las bodegas y tiempo de descarga, devolución de camiones vacíos, posterior a la descarga a patio de contenedores del grupo Torres y Torres, candado electrónico, cuadrilla de 6 operadores para la descarga de la mercadería.
Criterios de aceptación	• La carga deberá llegar paletizada a bodegas matriz. • Entregar la mercadería en las bodegas de ESVELTS SA en un tiempo no mayor a hora y media desde su salida de puerto destino. • Generar el registro del inventario inicial, el reporte de control de calidad y reporte del cumplimiento del etiquetado conforme a normativa vigente del ARCSA en un lapso máximo de 3 días.
Recursos	Bodegas de la empresa "ESVELTS SA", material de oficina, jefe de bodega ESVELTS SA, gerente de importaciones, empresa externa de servicios logísticos y aduaneros, directora del proyecto y su equipo, herramientas de trabajo remoto, 6 estibadores.
Supuestos	Los tiempos de transporte de la carga no excederán la hora. La empresa Torres y Torres cuenta con el personal y la experiencia para la correcta importación de la mercadería.
Restricciones	No deberá estropearse la carga en el momento de su descarga.
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 36: Diccionario de EDT - Plan de Lanzamiento

Entregable	1.4 Planificación para el lanzamiento
Código identificador del paquete de trabajo	1.4.1
Paquete de trabajo	Plan de Lanzamiento
Responsables	Jefe Marketing
Descripción	La actividad de elaboración del plan de lanzamiento, con enfoque en marketing incluye: establecer el día y hora del lanzamiento a nivel nacional. En este sentido, el plan debe incluir todas las actividades a realizar tanto en: punto de venta, redes sociales y tienda online para el lanzamiento del producto. El plan deberá incluir el evento de lanzamiento mismo que no debe exceder los 3000 dólares americanos para este fin previamente establecidos.
Criterios de aceptación	• El plan de lanzamiento debe tener la firma y aprobación del director del Proyecto. • El plan de lanzamiento aprobado y firmado debe ser enviado a los principales involucrados internos vía correo electrónico.

	• Incluir influenciador y micro influenciador en cuanto a comunicación en redes sociales se refiere. • El plan de lanzamiento debe incluir campaña de expectativas con al menos 3 influenciador ecuatorianos en el ámbito deportivo. • El plan de lanzamiento debe estar aprobado por el Patrocinador.
Recursos	Jefe Ventas, jefe Marketing, Agencia externa de marketing digital, oficina ESVELTS SA, recursos de comunicación remota, directora del proyecto, gerente de importaciones, jefe de logística.
Supuestos	ESVELTS SA cuenta con el equipo y la experiencia para llevar a cabo el lanzamiento con éxito. El plan de lanzamiento con enfoque en marketing no excederá el tiempo establecido en el proyecto.
Restricciones	No excederse del presupuesto económico establecido. Incluir en la estrategia de lanzamiento el concepto de influenciador y micro influenciador. Antes del día y hora del lanzamiento, todas nuestras tiendas a nivel nacional deben tener disponibilidad suficiente de productos “Proteína liquida bebible de base vegetal”
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 37: Diccionario de la EDT - Plan Comercial

Entregable	1.4 Planificación para el lanzamiento
Código identificador del paquete de trabajo	1.4.2
Paquete de trabajo	Plan Comercial
Responsables	Jefe Comercial
Descripción	La actividad de elaboración del plan de lanzamiento, con enfoque comercial incluye: la distribución y envió de la mercadería a nuestros puntos de venta a nivel nacional en el menor tiempo posible, previo al lanzamiento. Considerando, las particularidades de cada punto de venta, es decir, tamaños y entorno de cada tienda. El plan deberá incluir el evento de lanzamiento mismo que no debe exceder los 3000 dólares americanos para este fin previamente establecidos. Realizar correctamente la distribución con respecto a cantidades por tienda, considerando el tamaño y micro mercados de estas.
Criterios de aceptación	• El plan comercial debe ser revisado por la directora de proyecto y aprobado y firmado por el patrocinador. • El plan comercial debe estar revisado por la directora del proyecto y aprobado por el Patrocinador. • El plan comercial debe incluir todas las tiendas de ONLY NATURAL en el territorio nacional. • El personal debe obtener una calificación mínima de 9/10 en las capacitaciones del producto. • El plan de lanzamiento debe contener un estudio de mercado previo y asignar el stock a cada tienda en base a los resultados del estudio.

Recursos	Jefe Ventas, jefe Marketing, Agencia externa de marketing digital, oficina ESVELTS SA, recursos de comunicación remota, directora del proyecto, gerente de importaciones, jefe de logística.
Supuestos	ESVELTS SA cuenta con el equipo y la experiencia para llevar a cabo el lanzamiento con éxito. El plan de lanzamiento con enfoque comercial no excederá el tiempo establecido en el proyecto.
Restricciones	No excederse del presupuesto económico establecido. Antes del día y hora del lanzamiento, todas nuestras tiendas a nivel nacional deben tener disponibilidad suficiente de productos “Proteína liquida bebible vegetal”
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 38: Diccionario de la EDT - Distribución de Mercadería y Envío a Piso de Venta

Entregable	1.5 Lanzamiento del producto al mercado
Código identificador del paquete de trabajo	1.5.1
Paquete de trabajo	Distribución de mercadería y envió a piso de venta
Responsables	Jefe Comercial & logística
Descripción	La actividad de distribución de mercadería y envió a piso de venta, incluye el análisis en base al entorno de cada tienda, tamaño de cada tienda, espacio disponible de exhibición de cada tienda, la correcta asignación de las cantidades del nuevo producto que serán posteriormente enviadas por logística a todos los puntos de venta a nivel nacional. Adicionalmente, incluye la coordinación con el Courier Servientrega de los productos en las cantidades previamente establecidas por comercial. Finalmente, la confirmación de recepción de la mercadería por cada punto de venta.
Criterios de aceptación	• Asegurarse que todos los puntos de venta cuenten con la cantidad suficiente de producto para su comercialización. • Contar con un acta de recepción de la mercadería por cada tienda. • Contar con una guía de remisión para el traslado de mercadería.
Recursos	Jefe logístico, jefe comercial, Courier Servientrega, estibadores para carga de camiones, jefe de importaciones, flota Servientrega, herramientas de comunicación remota, bodegas de ESVELTS SA, personal de ventas en los puntos de venta.
Supuestos	ESVELTS SA cuenta con el personal y los canales logísticos idóneos para el éxito de este entregable. Los tiempos de transporte en territorio nacional no se verán afectados por cierres totales o parciales de las vías. La mercadería estará disponible en todos los puntos de ventas al menos 2 días antes del lanzamiento.
Restricciones	Todos los puntos de venta deben contar con el nuevo producto. Los puntos de venta en Guayaquil serán abastecidos con la flota y personal propio de ESVELTS SA.
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 39: Diccionario de la EDT - Activación del Plan de Lanzamiento

Entregable	1.5 Lanzamiento del producto al mercado
Código identificador del paquete de trabajo	1.5.2
Paquete de trabajo	Activación del plan de lanzamiento
Responsables	Jefe Comercial & Marketing
Descripción	La actividad de lanzamiento del producto al mercado incluye el evento a nivel nacional, de lanzamiento en el día y hora previamente establecida.
Criterios de aceptación	• Comunicaciones por los canales: digital, punto de venta, página web, y boca a boca. • El lanzamiento debe ser en un día y hora definida para todos los locales de ONLY NATURAL con un retraso de +- 15 minutos. • Cumplimiento al menos en un 95% el plan de lanzamiento y plan comercial. • Para el lanzamiento del producto al mercado deben estar invitados al menos el 1% de los clientes frecuentes de la marca.
Recursos	Jefe comercial, jefe marketing, Gerente de importaciones, directora del proyecto, personal de ventas a nivel nacional, material de marketing, regalías, obsequios, oficina matriz ESVELTS SA.
Supuestos	Todo el personal de ventas se encuentra capacitado y listo para ejecutar su parte en el lanzamiento; el día y hora previamente establecidos. El presupuesto para el lanzamiento se cumple sin inversiones o gastos adicionales.
Restricciones	No se debe realizar el lanzamiento en otro día u hora que no sean las establecidas previamente. El personal de ventas debe estar sincronizado con los hitos principales del plan de lanzamiento del producto.
Firmas de responsabilidad	(firma del responsable)

Elaborado por: Los Autores

3.3. Gestión del Cronograma

La gestión del Cronograma permite desarrollar un plan detallado de cómo y cuándo se entregará todo lo definido en el alcance del proyecto.

Existen varias herramientas que permiten optimizar la gestión de las actividades, tiempos y recursos a lo largo del proyecto, las mismas que son aplicables a lo largo de la gestión del cronograma.

El cronograma permite contar con una herramienta flexible y adaptable a nuevos conocimientos, comprensión de riesgos y actividades de valor agregado.

3.3.1. Plan de Gestión del Cronograma

El plan de gestión del cronograma es un proceso que permite establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. Logrando así, disminuir el riesgo de incumplimiento de entrega del proyecto en curso: en cuanto a costo, tiempo y alcance se refiere.

3.3.1.1. Herramientas de programación del proyecto

Para el desarrollo del cronograma del proyecto, se utilizará la herramienta Microsoft Project Versión 2016.

3.3.1.2. Nivel de exactitud

Conforme a la confianza en la información proveniente de archivos históricos de proyectos similares de la organización, el nivel de exactitud de las estimaciones de duración de las actividades del proyecto es de +/-5%.

3.3.1.3. Unidades de medida

Las unidades de medida para medir el trabajo de los recursos serán en horas y la duración de las actividades en días.

3.3.1.4. Enlaces con los procedimientos de la organización

El cronograma se enlazará con la EDT propuesta porque las actividades del cronograma estarán vinculadas con los paquetes de trabajo definidos para asegurar que se realice todo el trabajo necesario para culminar los entregables del proyecto.

3.3.1.5. Umbrales de control

El cronograma del proyecto no podrá superar el 10% del tiempo aprobado.

3.3.1.6. Medición del desempeño

El director del proyecto usara indicadores de gestión los cuales serán socializados con el patrocinador en las reuniones quincenales. Al finalizar el proyecto se realizará un análisis general de los indicadores con el objetivo de evaluar el rendimiento del proyecto e identificar

aquellos factores claves de éxito dentro de la gestión del cronograma. 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)

3.3.1.7. Metodología de programación del proyecto

3.3.1.7.1. Definir las actividades

- **Reuniones con los interesados:** Se realizarán reuniones con Gerente de Importaciones, Gerente de logística, gerente financiero y gerente de Marketing, para definir actividades y tiempos que se realizarán a lo largo del proyecto.
- **Juicio de expertos:** Para recopilar las actividades ya establecidas en proyectos similares anteriores con el objetivo de minimizar el porcentaje de incertidumbre.
- **Descomposición:** Desglosar los paquetes de trabajo en actividades más detalladas con la finalidad de definir recursos y tiempos de forma exacta.

Los involucrados para la aplicación de estas 3 herramientas son: Gerente de Importaciones, Gerente de logística, Gerente de marketing y Gerente financiero.

A continuación, se detalla el formato para la plantilla del listado de las actividades e hitos del cronograma en la tabla 40:

Tabla 40: Plantilla del Listado de las Actividades y los Hitos del Cronograma

Título Del Proyecto	**Código identificación Proyecto:**	*[Código de letras y números]*
	[Nombre del proyecto]	
Director del proyecto	*[Nombre del director del proyecto]*	
Patrocinador	*[Nombre del patrocinador del proyecto]*	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
[ID de la EDT]	*[Nombre de la fase del proyecto]*	
[ID de la EDT]	*[Nombre de las actividades del proyecto]*	*[Detallar en qué consiste la actividad o si corresponde a un hito]*

Elaborado por: Los Autores

3.3.1.7.2. Secuenciar las actividades

Método de diagramación por dependencia: se utilizarán las siguientes secuencias:

Final - Inicio: para detallar las secuencias de actividades sucesoras, las mismas que no pueden iniciar hasta que haya concluido su actividad antecesora o predecesora.

Fin - Fin: para identificar las actividades que deben finalizar al mismo tiempo.

Determinación e integración de las dependencias:

Obligatorias: para definir aquellas actividades que por su naturaleza se deben cumplir obligatoriamente posteriores a una actividad sucesora.

Externas: Para gestionar todas aquellas actividades que realizarán los proveedores.

Internas: Para gestionar todas las actividades que realizarán nuestro equipo de proyecto.

Adelanto y retrasos: Para definir aquellas actividades que se pueden adelantar o retrasar con el objetivo de optimizar los tiempos del proyecto.

El sistema para la dirección de proyecto: Microsoft Project 2016.

A continuación, se presenta el formato para la plantilla de secuencia de las actividades del cronograma en la tabla 41:

Tabla 41: Plantilla de Secuencias de las Actividades del Cronograma

Título Del Proyecto	**Código identificación Proyecto:**		*[Código de letras y números]*
	[Nombre del proyecto]		
Director del proyecto	*[Nombre del director del proyecto]*		
Patrocinador	*[Nombre del patrocinador del proyecto]*		
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

3.3.1.7.3. Estimar la duración de las actividades

Tomando en consideración, la naturaleza empresarial y el modelo de negocio de la empresa ESVELTS SA, esto es, una compañía dedicada regularmente a las importaciones. Adicionalmente, contando con una vasta información dentro de los activos documentales de la empresa, específicamente, de importaciones previas. Con relación a las herramientas y técnicas a utilizar para estimar la duración de las actividades del proyecto, se utilizará: Juicio de expertos y Estimación Análoga.

Juicio de expertos: Se realizará la contratación de servicios para obtención de notificaciones sanitarias, importación, comercial y marketing. Estos proveedores servirán como expertos, ya que tienen conocimiento del contexto vigente y ayudarán a estimar los tiempos.

Además, se contará con Interesados, los cuales tienen experiencia en importación y lanzamientos de nuevos productos al mercado. Por ejemplo, el patrocinador cuenta con más de 20 años de experiencia importando suplementos alimenticios y vitaminas.

Estimación Análoga: con base en los históricos de las importaciones realizadas en la empresa. En donde, se posee una vasta información en cuanto a costos, tarifas, descuentos, formas de pago de importaciones pasadas con distintos proveedores de logística y aduana internacional.

Proveedores externos que nos han brindado servicios en proyectos anteriores similares. Por ejemplo, el proveedor de servicios profesionales para la obtención de las notificaciones

sanitarias que cuenta con más de 20 años de experiencia en la exitosa obtención de los mencionados certificados.

A continuación, se presenta el formato para la plantilla de la duración de cada actividad del cronograma en la tabla 42:

Tabla 42: Plantilla de la Duración de cada Actividad del Cronograma

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	*[Código de letras y números]*	
	[Nombre del proyecto]		
Director del proyecto	*[Nombre del director del proyecto]*		
Patrocinador	*[Nombre del patrocinador del proyecto]*		
Estimación Análoga			
Actividad	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
[Nombre de la actividad del presente proyecto]	*[Resultado de la multiplicación de la cantidad de trabajo por la duración unitaria esperada]*	*[Valor estimado de la duración con 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

3.3.1.7.4. Desarrollar el cronograma

Para el desarrollo del cronograma del proyecto se utilizará las siguientes herramientas y técnicas:

Sistema de Información para el desarrollo del cronograma: Microsoft Project 2016.

Análisis de la red del cronograma: Para identificar la ruta crítica, determinar si existen holguras que se podrían utilizar en caso de retrasos y monitorear actividades de alto riesgo.

Análisis de Datos: Se utilizará el Análisis de escenarios para evaluar el impacto de los riesgos del proyecto y gestionarlos de forma preventiva.

3.3.1.7.5. Controlar el cronograma

En cuanto al monitoreo y control del cronograma se realizará durante las reuniones quincenales en donde se aplicará como herramientas y técnicas:

Análisis de Tendencias: para darle seguimiento a los avances del proyecto a lo largo del tiempo de ejecución con el objetivo de tomar decisiones, ya sea a nivel de recursos, tiempos, costos.

Análisis de Variación: para controlar las fechas de fin de las actividades, validando que se cumpla con los tiempos establecidos en el cronograma identificando las variaciones que se pueden presentar con el objetivo de aplicar medidas correctivas y analizar el impacto sobre el proyecto.

Ruta crítica: para identificar aquellas actividades que determinan la duración del proyecto y se identificará los posibles riesgos.

Análisis del valor ganado: se utilizará la técnica de la variación del cronograma SV y el índice de desempeño del cronograma SPI para monitorear y evaluar el desempeño del cronograma.

Sistema de Información: para la dirección del proyecto se utilizará Microsoft Project 2016, el mismo que será actualizado a lo largo de la ejecución, llevando un cronograma con actividades y porcentajes de avance actualizados.

La directora de proyecto es la encargada de monitorear, actualizar y controlar el cronograma.

Por último, en caso de existir cambios en la línea base del cronograma se realizará una solicitud de cambio, misma que deberá tener un análisis de los potenciales riesgos e impacto que el cambio podría provocar, el patrocinador será quien proceda a aprobar o rechazar la solicitud en un plazo de 24 horas laborables. En caso de ser aprobada, la directora de proyecto es la responsable de actualizar los documentos del proyecto y comunicar a los interesados de los cambios realizados. Además, en caso de existir lecciones aprendidas, la directora de proyecto las documentará con el objetivo de que se registre la información y poder disponer de la misma en futuros proyectos.

3.3.2. Lista de actividades e hitos del proyecto

A continuación, en la Tabla 43 y 44 se detalla la lista de actividades e hitos del proyecto:

Tabla 43: Lista de actividades e Hitos del Proyecto

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto:** ESV-012	
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1	Lanzamiento de Proteína Líquida Bebible de Base Vegetal	
1.1	Gestión del 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	
1.1.1.5	Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	
1.1.1.6	Acta de Constitución del Proyecto Aprobado	Hito
1.1.2	Plan de Gestión de Proyecto	
1.1.2.1	Levantar información	
1.1.2.2	Elaborar Plan para la Dirección de Proyectos	
1.1.2.3	Revisar Plan para la Dirección de Proyectos	
1.1.2.4	Mejorar Plan para la Dirección de Proyectos	
1.1.2.5	Aprobar Plan para la Dirección de Proyectos	
1.1.2.6	Plan para la Dirección de Proyectos Aprobado	Hito
1.1.3	Monitoreo y control	
1.1.3.1	Realizar reunión quincenal	
1.1.3.2	Realizar reunión quincenal 1	
1.1.3.3	Realizar reunión quincenal 2	
1.1.3.4	Realizar reunión quincenal 3	
1.1.3.5	Realizar reunión quincenal 4	
1.1.3.6	Realizar reunión quincenal 5	
1.1.3.7	Realizar reunión quincenal 6	
1.1.3.8	Realizar reunión quincenal 7	
1.1.3.9	Realizar reunión quincenal 8	
1.1.3.10	Realizar reunión quincenal 9	
1.1.3.11	Realizar reunión quincenal 10	
1.1.3.12	Realizar reunión quincenal 11	
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	
1.1.4.4	Firmar acta de cierre del proyecto	

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto:	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.1.4.5	Informe de gestión finalizado	Hito
1.2	Obtención de Registro Sanitario	
1.2.1	Recopilación de documentos legales apostillados y técnicos	
1.2.1.1	Obtener Certificado de Libre venta apostillado	
1.2.1.2	Obtener Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura apostillado	
1.2.1.3	Obtener Carta de Autorización para el registro, importación y venta exclusiva en Ecuador apostillada	
1.2.1.4	Obtener Carta de Autorización de los co-fabricantes en U.S.A apostillada	
1.2.1.5	Obtener Certificado de análisis por producto	
1.2.1.6	Obtener Certificado de conformidad del empaque	
1.2.1.7	Obtener el diseño digital del empaque y etiquetas	
1.2.1.8	Obtener Carta de autorización para el cambio de nombre del producto	
1.2.1.9	Recibir en oficina matriz todos los documentos físicos legales apostillados y técnicos	
1.2.1.10	Documentos legales apostillados y técnicos recibidos	Hito
1.2.2	Contratación de Servicios para obtención de Notificaciones sanitarias	
1.2.2.1	Solicitar el servicio de obtención de notificaciones sanitarias al proveedor externo	
1.2.2.2	Enviar documentos legales apostillados y técnicos en digital	
1.2.2.3	Enviar documentos legales apostillados y técnicos en Físico a oficinas del proveedor de servicio	
1.2.2.4	Armar carpeta con documentación solicitada por el ARCSA	
1.2.2.5	Monitorear la subsanación de la documentación por parte de ARCSA	
1.2.2.6	Enviar información adicional solicitada por el ARCSA	

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto:	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.2.2.7	Emitir la Orden de Pago de Tasas por parte del ARCSA	
1.2.2.8	Realizar pago de Tasas	
1.2.2.9	Emitir Registro Sanitario (ARCSA)	
1.2.2.10	Tramite de obtención de notificaciones sanitarias culminado	Hito
1.3	Adquisición	
1.3.1	Adquisición de Mercadería	
1.3.1.1	Colocar orden de pedido a proveedor Extranjero	
1.3.1.2	Recibir novedades con respecto a la orden por parte del proveedor	
1.3.1.3	Ajustar orden de pedido en base a las novedades recibidas por parte del proveedor	
1.3.1.4	Aceptar formal y definitivamente la orden de pedido	
1.3.1.5	Recibir cronograma de pagos del proyecto	
1.3.1.6	Realizar el pago mediante transferencia bancaria internacional por el valor total de la orden	
1.3.1.7	Confirmar por escrito la recepción del pago	
1.3.1.8	Mercadería adquirida y pagada en su totalidad	Hito
1.4	Importación, Nacionalización, Almacenaje de la mercadería	
1.4.1	Contratación de servicios logísticos y aduaneros	
1.4.1.1	Notificar a la empresa externa de servicios logísticos y aduaneros sobre la nueva carga a importar	
1.4.1.2	Enviar proforma o factura de la compra.	
1.4.1.3	Enviar el contacto responsable del proveedor en el extranjero	
1.4.1.4	Coordinar la entrega de mercaderías con el proveedor en el extranjero	
1.4.1.5	Recibir la carga en bodegas de consolidación en el extranjero	
1.4.1.6	Emitir cotización de póliza de seguro para la carga en transito	
1.4.1.7	Aprobar cotización de póliza de seguro para la carga en transito	

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto:	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.4.1.8	Emitir póliza de seguro para la carga en transito	
1.4.1.9	Orden embarcada en puerto de origen	Hito
1.4.2	Envío de mercadería a puerto de destino	
1.4.2.1	Coordinar disponibilidad para proceder con el cargue	
1.4.2.2	Confirmar reserva asignada (naviera, fecha de salida, fecha de llegada)	
1.4.2.3	Emitir Bill of Landing (Guía de Carga)	
1.4.2.4	Confirmar zarpe	
1.4.2.5	Viaje marítimo de la mercadería a puerto destino	
1.4.2.6	Orden transportada a puerto de destino	Hito
1.4.3	Nacionalización de mercadería	
1.4.3.1	Emitir DAV (Declaración Andina de Valor)	
1.4.3.2	Emitir DAI (Declaración Aduanera de Importación)	
1.4.3.3	Aprobar DAV (Declaración Andina de Valor)	
1.4.3.4	Aprobar DAI (Declaración Aduanera de Importación)	
1.4.3.5	Obtener el DAV aprobado	
1.4.3.6	Obtener el DAI aprobado	
1.4.3.7	Subir información a la plataforma digital de la Aduana del Ecuador SENAE	
1.4.3.8	Emitir Liquidación de Tributos	
1.4.3.9	Pagar Iva	
1.4.3.10	Pagar Tributos	
1.4.3.11	Revisar contendor (Aforo)	
1.4.3.12	Coordinar el retiro de la carga	
1.4.3.13	Emitir orden de salida (día y hora de salida)	
1.4.3.14	Tramite de importación de la mercadería culminado	Hito
1.4.4	Movilización local de la carga	
1.4.4.1	Contratar custodia armada	
1.4.4.2	Contratar candado electrónico	
1.4.4.3	Contratar Cuadrilla de Estibadores	
1.4.4.4	Transportar orden a la bodega matriz de ESVELTS SA.	
1.4.4.5	Recibir la carga en bodega matriz	

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto:	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.4.4.6	Descargar y estibar mercadería en espacio asignado dentro de bodega matriz	
1.4.4.7	Servicios aduaneros y logísticos culminados	Hito
1.4.5	Inventario, control de calidad y etiquetado	
1.4.5.1	Realizar inventario de la mercadería recibido	
1.4.5.2	Realizar el control de calidad de la mercadería recibida	
1.4.5.3	Solicitar etiquetas en español bajo normativa de ARCSA al departamento de marketing	
1.4.5.4	Recibir etiquetas en español para el producto	
1.4.5.5	Etiquetar productos	
1.4.5.6	Registrar del producto en el sistema	
1.4.5.7	Definir ubicación para almacenar los nuevos productos en bodega matriz	
1.4.5.8	Organización de mercadería, inventario, control de calidad y etiquetado realizado	Hito
1.5	Planificación para el lanzamiento	
1.5.1	Plan de Lanzamiento	
1.5.1.1	Elaborar plan de lanzamiento	
1.5.1.2	Aprobar plan de lanzamiento	
1.5.1.3	Distribuir el presupuesto asignado	
1.5.1.4	Plan de Lanzamiento aprobado	Hito
1.5.2	Plan de Capacitación	
1.5.2.1	Solicitar paquete de información para la capacitación	
1.5.2.2	Coordinar con el proveedor en el extranjero el moderador o capacitador asignado y su nivel de español	
1.5.2.3	Elaborar el cronograma de capacitación para el personal de venta	
1.5.2.4	Realizar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma establecido	
1.5.2.5	Personal capacitado y evaluado	Hito
1.5.3	Plan Comercial	
1.5.3.1	Planificar y asignar stock por tienda	
1.5.3.2	Aprobar plan Comercial de distribución en tienda	
1.5.3.3	Plan Comercial de distribución en tienda aprobado	Hitos
1.6	Lanzamiento del producto al mercado	
1.6.1	Distribución de mercadería a piso de venta	

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto:	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1.6.1.1	Enviar productos a tiendas de acuerdo con la distribución definida	
1.6.1.2	Confirmar llegada de producto a todos los puntos de venta a nivel nacional	
1.6.1.3	Mercadería confirmada en puntos de venta a nivel nacional	Hito
1.6.2	Activación del plan de lanzamiento	
1.6.2.1	Ejecutar del plan de lanzamiento aprobado	
1.6.2.2	Cerrar plan de lanzamiento	
1.6.2.3	Lanzamiento al mercado	Hito

Elaborado por: Los Autores

Tabla 44: Lista de Hitos del Proyecto

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto:	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	
Identificador	**Hitos**	
1.1.1.6	Acta de Constitución del Proyecto Aprobado	
1.1.2.6	Plan para la Dirección de Proyectos Aprobado	
1.1.4.5	Informe de gestión finalizado	
1.2.1.10	Documentos legales apostillados y técnicos recibidos	
1.2.2.10	Tramite de obtención de notificaciones sanitarias culminado	
1.3.1.8	Mercadería adquirida y pagada en su totalidad	
1.4.1.9	Orden embarcada en puerto de origen	
1.4.2.6	Orden transportada a puerto de destino	
1.4.3.14	Tramite de importación de la mercadería culminado	
1.4.4.7	Servicios aduaneros y logísticos culminados	
1.4.5.8	Organización de mercadería, inventario, control de calidad y etiquetado realizado	
1.5.1.4	Plan de Lanzamiento aprobado	

1.5.2.5	Personal capacitado y evaluado
1.5.3.3	Plan Comercial de distribución en tienda aprobado
1.6.1.3	Mercadería confirmada en puntos de venta a nivel nacional
1.6.2.3	Lanzamiento al mercado

Elaborado por: Los Autores

3.3.3. Definición de secuencia de las actividades

A continuación, se detalla la secuencia de actividades en la tabla 45:

Tabla 45: Lista de actividades e Hitos del Proyecto

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera		
Patrocinador	**Ing. Rudy Cornejo**		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1	Lanzamiento de Proteína Líquida Bebible de Base Vegetal		
1.1	Gestión del 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 Aprobado	Hito	1.1.1.5
1.1.2	Plan de Gestión de Proyecto		
1.1.2.1	Levantar información		1.1.1.6
1.1.2.2	Elaborar Plan para la Dirección de Proyectos		1.1.2.1
1.1.2.3	Revisar Plan para la Dirección de Proyectos		1.1.2.2
1.1.2.4	Mejorar Plan para la Dirección de Proyectos		1.1.2.3
1.1.2.5	Aprobar Plan para la Dirección de Proyectos		1.1.2.4
1.1.2.6	Plan para la Dirección de Proyectos Aprobado	Hito	1.1.2.5
1.1.3	Monitoreo y control		
1.1.3.1	Realizar reunión quincenal		1.1.1.6
1.1.3.2	Realizar reunión quincenal 1		1.1.3.1
1.1.3.3	Realizar reunión quincenal 2		1.1.3.2
1.1.3.4	Realizar reunión quincenal 3		1.1.3.3
1.1.3.5	Realizar reunión quincenal 4		1.1.3.4
1.1.3.6	Realizar reunión quincenal 5		1.1.3.5
1.1.3.7	Realizar reunión quincenal 6		1.1.3.6
1.1.3.8	Realizar reunión quincenal 7		1.1.3.7

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto		ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera		
Patrocinador	**Ing. Rudy Cornejo**		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.1.3.9	Realizar reunión quincenal 8		1.1.3.8
1.1.3.10	Realizar reunión quincenal 9		1.1.3.9
1.1.3.11	Realizar reunión quincenal 10		1.1.3.10
1.1.3.12	Realizar reunión quincenal 11		1.1.3.11
1.1.4	Cierre		
1.1.4.1	Verificar aprobación de todos los entregables		1.1.3.12; 1.6.2.3
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	Informe de gestión finalizado	Hito	1.1.4.1; 1.1.4.2; 1.1.4.3; 1.1.4.4;1.6.2.3
1.2	Obtención de Registro Sanitario		
1.2.1	Recopilación de documentos legales apostillados y técnicos		
1.2.1.1	Obtener Certificado de Libre venta apostillado		1.1.2.6
1.2.1.2	Obtener Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura apostillado		1.2.1.1CC
1.2.1.3	Obtener Carta de Autorización para el registro, importación y venta exclusiva en Ecuador apostillada		1.2.1.2CC
1.2.1.4	Obtener Carta de Autorización de los co-fabricantes en U.S.A apostillada		1.2.1.3CC
1.2.1.5	Obtener Certificado de análisis por producto		1.2.1.4CC
1.2.1.6	Obtener Certificado de conformidad del empaque		1.2.1.5CC
1.2.1.7	Obtener el diseño digital del empaque y etiquetas		1.2.1.6CC
1.2.1.8	Obtener Carta de autorización para el cambio de nombre del producto		1.2.1.7CC
1.2.1.9	Recibir en oficina matriz todos los documentos físicos legales apostillados y técnicos		1.2.1.1; 1.2.1.2; 1.2.1.3; 1.2.1.4; 1.2.1.5; 1.2.1.6; 1.2.1.7; 1.2.1.8
1.2.1.10	Documentos legales apostillados y técnicos recibidos	Hito	1.2.1.9
1.2.2	Contratación de Servicios para obtención de Notificaciones sanitarias		
1.2.2.1	Solicitar el servicio de obtención de notificaciones sanitarias al proveedor externo		1.2.1.10
1.2.2.2	Enviar documentos legales apostillados y técnicos en digital		1.2.2.1
1.2.2.3	Enviar documentos legales apostillados y técnicos en Físico a oficinas del proveedor de servicio		1.2.2.2

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto		ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera		
Patrocinador	**Ing. Rudy Cornejo**		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.2.2.4	Armar carpeta con documentación solicitada por el ARCSA		1.2.2.3
1.2.2.5	Monitorear la subsanación de la documentación por parte de ARCSA		1.2.2.4
1.2.2.6	Enviar información adicional solicitada por el ARCSA		1.2.2.5
1.2.2.7	Emitir la Orden de Pago de Tasas por parte del ARCSA		1.2.2.6
1.2.2.8	Realizar pago de Tasas		1.2.2.7
1.2.2.9	Emitir Registro Sanitario (ARCSA)		1.2.2.8
1.2.2.10	Tramite de obtención de notificaciones sanitarias culminado	Hito	1.2.2.9
1.3	Adquisición		
1.3.1	Adquisición de Mercadería		
1.3.1.1	Colocar orden de pedido a proveedor Extranjero		1.2.2.10
1.3.1.2	Recibir novedades con respecto a la orden por parte del proveedor		1.3.1.1
1.3.1.3	Ajustar orden de pedido en base a las novedades recibidas por parte del proveedor		1.3.1.2
1.3.1.4	Aceptar formal y definitivamente la orden de pedido		1.3.1.3
1.3.1.5	Recibir cronograma de pagos del proyecto		1.3.1.4
1.3.1.6	Realizar el pago mediante transferencia bancaria internacional por el valor total de la orden		1.3.1.5
1.3.1.7	Confirmar por escrito la recepción del pago		1.3.1.6
1.3.1.8	Mercadería adquirida y pagada en su totalidad	Hito	1.3.1.7
1.4	Importación, Nacionalización, Almacenaje de la mercadería		
1.4.1	Contratación de servicios logísticos y aduaneros		
1.4.1.1	Notificar a la empresa externa de servicios logísticos y aduaneros sobre la nueva carga a importar		1.3.1.8
1.4.1.2	Enviar proforma o factura de la compra.		1.4.1.1
1.4.1.3	Enviar el contacto responsable del proveedor en el extranjero		1.4.1.2
1.4.1.4	Coordinar la entrega de mercaderías con el proveedor en el extranjero		1.4.1.3
1.4.1.5	Recibir la carga en bodegas de consolidación en el extranjero		1.4.1.4
1.4.1.6	Emitir cotización de póliza de seguro para la carga en transito		1.4.1.5
1.4.1.7	Aprobar cotización de póliza de seguro para la carga en transito		1.4.1.6

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto		ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera		
Patrocinador	**Ing. Rudy Cornejo**		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.4.1.8	Emitir póliza de seguro para la carga en transito		1.4.1.7
1.4.1.9	Orden embarcada en puerto de origen	Hito	1.4.1.8
1.4.2	Envío de mercadería a puerto de destino		
1.4.2.1	Coordinar disponibilidad para proceder con el cargue		1.4.1.6
1.4.2.2	Confirmar reserva asignada (naviera, fecha de salida, fecha de llegada)		1.4.2.1
1.4.2.3	Emitir Bill of Landing (Guía de Carga)		1.4.2.2
1.4.2.4	Confirmar zarpe		1.4.2.3
1.4.2.5	Viaje marítimo de la mercadería a puerto destino		1.4.2.4
1.4.2.6	Orden transportada a puerto de destino	Hito	1.4.2.5
1.4.3	Nacionalización de mercadería		
1.4.3.1	Emitir DAV (Declaración Andina de Valor)		1.4.2.9
1.4.3.2	Emitir DAI (Declaración Aduanera de Importación)		1.4.2.9
1.4.3.3	Aprobar DAV (Declaración Andina de Valor)		1.4.3.1
1.4.3.4	Aprobar DAI (Declaración Aduanera de Importación)		1.4.3.2
1.4.3.5	Obtener el DAV aprobado		1.4.3.3
1.4.3.6	Obtener el DAI aprobado		1.4.3.4
1.4.3.7	Subir información a la plataforma digital de la Aduana del Ecuador SENAE		1.4.3.5; 1.4.3.6
1.4.3.8	Emitir Liquidación de Tributos		1.4.3.7
1.4.3.9	Pagar Iva		1.4.3.8
1.4.3.10	Pagar Tributos		1.4.3.9
1.4.3.11	Revisar contendor (Aforo)		1.4.3.10
1.4.3.12	Coordinar el retiro de la carga		1.4.3.11
1.4.3.13	Emitir orden de salida (día y hora de salida)		1.4.3.12
1.4.3.14	Tramite de importación de la mercadería culminado	Hito	1.4.3.13
1.4.4	Movilización local de la carga		
1.4.4.1	Contratar custodia armada		1.4.3.13CC
1.4.4.2	Contratar candado electrónico		1.4.3.13CC
1.4.4.3	Contratar Cuadrilla de Estibadores		1.4.3.13CC
1.4.4.4	Transportar orden a la bodega matriz de ESVELTS SA.		1.4.3.14; 1.4.4.1; 1.4.4.2; 1.4.4.3
1.4.4.5	Recibir la carga en bodega matriz		1.4.4.1; 1.4.4.2; 1.4.4.3
1.4.4.6	Descargar y estibar mercadería en espacio asignado dentro de bodega matriz		1.4.4.4
1.4.4.7	Servicios aduaneros y logísticos culminados	Hito	1.4.4.5

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto		ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera		
Patrocinador	**Ing. Rudy Cornejo**		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.4.5	Inventario, control de calidad y etiquetado		
1.4.5.1	Realizar inventario de la mercadería recibido		1.4.4.7
1.4.5.2	Realizar el control de calidad de la mercadería recibida		1.4.5.1
1.4.5.3	Solicitar etiquetas en español bajo normativa de ARCSA al departamento de marketing		1.4.2.5; 1.4.2.4
1.4.5.4	Recibir etiquetas en español para el producto		1.4.5.3
1.4.5.5	Etiquetar productos		1.4.5.1; 1.4.5.2; 1.4.5.4
1.4.5.6	Registrar del producto en el sistema		1.4.5.5
1.4.5.7	Definir ubicación para almacenar los nuevos productos en bodega matriz		1.4.5.6
1.4.5.8	Organización de mercadería, inventario, control de calidad y etiquetado realizado	Hito	1.4.5.7
1.5	Planificación para el lanzamiento		
1.5.1	Plan de Lanzamiento		
1.5.1.1	Elaborar plan de lanzamiento		1.2.2.10
1.5.1.2	Aprobar plan de lanzamiento		1.5.1.1
1.5.1.3	Distribuir el presupuesto asignado		1.5.1.2
1.5.1.4	Plan de Lanzamiento aprobado	Hito	1.5.1.2
1.5.2	Plan de Capacitación		
1.5.2.1	Solicitar paquete de información para la capacitación		1.4.2.5
1.5.2.2	Coordinar con el proveedor en el extranjero el moderador o capacitador asignado y su nivel de español		1.5.2.1
1.5.2.3	Elaborar el cronograma de capacitación para el personal de venta		1.5.2.1
1.5.2.4	Realizar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma establecido		1.5.2.3
1.5.2.5	Personal capacitado y evaluado	Hito	1.5.2.4
1.5.3	Plan Comercial		
1.5.3.1	Planificar y asignar stock por tienda		1.4.2.5
1.5.3.2	Aprobar plan Comercial de distribución en tienda		1.5.2.1
1.5.3.3	Plan Comercial de distribución en tienda aprobado	Hitos	1.5.2.2
1.6	Lanzamiento del producto al mercado		
1.6.1	Distribución de mercadería a piso de venta		
1.6.1.1	Enviar productos a tiendas de acuerdo con la distribución definida		1.5.3.3; 1.4.5.8
1.6.1.2	Confirmar llegada de producto a todos los puntos de venta a nivel nacional		1.6.1.1

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto		ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera		
Patrocinador	**Ing. Rudy Cornejo**		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1.6.1.3	Mercadería confirmada en puntos de venta a nivel nacional	Hito	1.6.1.2
1.6.2	Activación del plan de lanzamiento		
1.6.2.1	Ejecutar del plan de lanzamiento aprobado		1.6.1.3; 1.5.1.4; 1.5.2.5
1.6.2.2	Cerrar plan de lanzamiento		1.6.1.3; 1.6.2.1
1.6.2.3	Lanzamiento al mercado	Hito	1.6.2.2

Elaborado por: Los Autores

3.3.4. Estimación de duración de las actividades

A continuación, se presenta la tabla 46 con la duración de las actividades del proyecto:

Tabla 46: Duración de las Actividades

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto	ESV-012	
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera		
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo		
Estimación Paramétrica			
Actividad	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
Acta de constitución del proyecto			
Levantar información	2	1,15	2,3
Redactar Acta de Constitución del Proyecto	1	1,15	1,15
Revisar Acta de Constitución del Proyecto	0,25	1,15	0,2875
Modificar Acta de Constitución del Proyecto	1	1,15	1,15
Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	0,25	1,15	0,2875
Plan de Gestión de Proyecto		1,15	0
Levantar información	3	1,15	3,45
Elaborar Plan para la Dirección de Proyectos	2	1,15	2,3
Revisar Plan para la Dirección de Proyectos	0,25	1,15	0,2875
Mejorar Plan para la Dirección de Proyectos	1	1,15	1,15

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	

Estimación Paramétrica

Actividad	Duración Esperada	Factor de ajuste	Duración Estimada
Aprobar Plan para la Dirección de Proyectos	0,25	1,15	0,2875
Monitoreo y control		1,15	0
Realizar reunión quincenal 1	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 2	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 3	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 4	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 5	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 6	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 7	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 8	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 9	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 10	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 11	0,25	1,15	0,2875
Realizar reunión quincenal 12	0,25	1,15	0,2875
Cierre		1,15	0
Verificar aprobación de todos los entregables	0,125	1,15	0,14375
Realizar reunión de cierre	0,125	1,15	0,14375
Levantar lecciones aprendidas	0,125	1,15	0,14375
Firmar acta de cierre del proyecto	0,125	1,15	0,14375
Recopilación de documentos legales apostillados y técnicos		1,15	0
Obtener Certificado de Libre venta apostillado	30	1,15	34,5

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	

Estimación Paramétrica

Actividad	Duración Esperada	Factor de ajuste	Duración Estimada
Obtener Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura apostillado	30	1,15	34,5
Obtener Carta de Autorización para el registro, importación y venta exclusiva en Ecuador apostillada	30	1,15	34,5
Obtener Carta de Autorización de los co-fabricantes en U.S.A apostillada	30	1,15	34,5
Obtener Certificado de análisis por producto	30	1,15	34,5
Obtener Certificado de conformidad del empaque	30	1,15	34,5
Obtener el diseño digital del empaque y etiquetas	30	1,15	34,5
Obtener Carta de autorización para el cambio de nombre del producto	30	1,15	34,5
Recibir en oficina matriz todos los documentos físicos legales apostillados y técnicos	1	1,15	1,15
Contratación de Servicios para obtención de Notificaciones sanitarias		1,15	0
Solicitar el servicio de obtención de notificaciones sanitarias al proveedor externo	0,0625	1,15	0,071875
Enviar documentos legales apostillados y técnicos en digital	0,0625	1,15	0,071875
Enviar documentos legales apostillados y técnicos en Físico a oficinas del proveedor de servicio	0,375	1,15	0,43125

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	

Estimación Paramétrica

Actividad	**Duración Esperada**	**Factor de ajuste**	**Duración Estimada**
Armar carpeta con documentación solicitada por el ARCSA	1	1,15	1,15
Monitorear la subsanación de la documentación por parte de ARCSA	2	1,15	2,3
Enviar información adicional solicitada por el ARCSA	1	1,15	1,15
Emitir la Orden de Pago de Tasas por parte del ARCSA	1	1,15	1,15
Realizar pago de Tasas	0,375	1,15	0,43125
Emitir Registro Sanitario (ARCSA)	3	1,15	3,45
Adquisición de Mercadería		1,15	0
Colocar orden de pedido a proveedor Extranjero	0,25	1,15	0,2875
Recibir novedades con respecto a la orden por parte del proveedor	1	1,15	1,15
Ajustar orden de pedido en base a las novedades recibidas por parte del proveedor	0,5	1,15	0,575
Aceptar formal y definitivamente la orden de pedido	2	1,15	2,3
Recibir cronograma de pagos del proyecto	0,22	1,15	0,25
Realizar el pago mediante transferencia bancaria internacional por el valor total de la orden	0,063	1,15	0,07245
Confirmar por escrito la recepción del pago	3	1,15	3,45
Contratación de servicios logísticos y aduaneros		1,15	0

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	

Estimación Paramétrica

Actividad	Duración Esperada	Factor de ajuste	Duración Estimada
Notificar a la empresa externa de servicios logísticos y aduaneros sobre la nueva carga a importar	0,125	1,15	0,14375
Enviar proforma o factura de la compra.	0,063	1,15	0,07245
Enviar el contacto responsable del proveedor en el extranjero	0,063	1,15	0,07245
Coordinar la entrega de mercaderías con el proveedor en el extranjero	3	1,15	3,45
Recibir la carga en bodegas de consolidación en el extranjero	2	1,15	2,3
Emitir cotización de póliza de seguro para la carga en transito	0,57	1,15	0,655
Aprobar cotización de póliza de seguro para la carga en transito	0,14	1,15	0,161
Emitir póliza de seguro para la carga en transito	3,45	1,15	3,9675
Envío de mercadería a puerto de destino		1,15	0
Coordinar disponibilidad para proceder con el cargue	2	1,15	2,3
Confirmar reserva asignada (naviera, fecha de salida, fecha de llegada)	2	1,15	2,3
Emitir Bill of Landing (Guía de Carga)	0,063	1,15	0,07245
Confirmar zarpe	2	1,15	2,3
Viaje marítimo de la mercadería a puerto destino	15	1,15	17,25

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	

Estimación Paramétrica

Actividad	Duración Esperada	Factor de ajuste	Duración Estimada
Nacionalización de mercadería		1,15	0
Emitir DAV (Declaración Andina de Valor)	0,5	1,15	0,575
Emitir DAI (Declaración Aduanera de Importación)	0,5	1,15	0,575
Aprobar DAV (Declaración Andina de Valor)	0,125	1,15	0,14375
Aprobar DAI (Declaración Aduanera de Importación)	0,125	1,15	0,14375
Obtener el DAV aprobado	0,063	1,15	0,07245
Obtener el DAI aprobado	0,063	1,15	0,07245
Subir información a la plataforma digital de la Aduana del Ecuador SENAE	0,125	1,15	0,14375
Emitir Liquidación de Tributos	1	1,15	1,15
Pagar IVA	0,87	1,15	1
Pagar Tributos	1	1,15	1,15
Revisar contendor (Aforo)	1	1,15	1,15
Coordinar el retiro de la carga	1	1,15	1,15
Emitir orden de salida (día y hora de salida)	0,25	1,15	0,2875
Movilización local de la carga		1,15	0
Contratar custodia armada	0,125	1,15	0,14375
Contratar candado electrónico	0,125	1,15	0,14375
Contratar Cuadrilla de Estibadores	0,125	1,15	0,14375
Transportar orden a la bodega matriz de ESVELTS SA.	0,25	1,15	0,2875
Recibir la carga en bodega matriz	0,125	1,15	0,14375

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	

Estimación Paramétrica

Actividad	Duración Esperada	Factor de ajuste	Duración Estimada
Descargar y estibar mercadería en espacio asignado dentro de bodega matriz	0,25	1,15	0,2875
Inventario, control de calidad y etiquetado		1,15	0
Realizar inventario de la mercadería recibido	0,5	1,15	0,575
Realizar el control de calidad de la mercadería recibida	0,25	1,15	0,2875
Solicitar etiquetas en español bajo normativa de ARCSA al departamento de marketing	0,063	1,15	0,07245
Recibir etiquetas en español para el producto	2	1,15	2,3
Etiquetar productos	2	1,15	2,3
Registrar del producto en el sistema	0,063	1,15	0,07245
Definir ubicación para almacenar los nuevos productos en bodega matriz	0,25	1,15	0,2875
Plan de Lanzamiento			
Elaborar plan de lanzamiento	2	1,15	2,3
Aprobar plan de lanzamiento	0,25	1,15	0,2875
Distribuir el presupuesto asignado	0,125	1,15	0,14375
Plan de Capacitación		1,15	0
Solicitar paquete de información para la capacitación	0,063	1,15	0,07245
Coordinar con el proveedor en el extranjero el moderador o capacitador asignado y su nivel de español	2	1,15	2,3

TÍTULO DEL PROYECTO	Código identificación Proyecto	ESV-012
	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto	Ing. Alexandra Rivera	
Patrocinador	Ing. Rudy Cornejo	

Estimación Paramétrica

Actividad	Duración Esperada	Factor de ajuste	Duración Estimada
Elaborar el cronograma de capacitación para el personal de venta	0,25	1,15	0,2875
Realizar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma establecido	3	1,15	3,45
Plan Comercial		1,15	0
Planificar y asignar stock por tienda	0,25	1,15	0,2875
Aprobar plan Comercial de distribución en tienda	0,25	1,15	0,2875
Distribución de mercadería a piso de venta		1,15	0
Enviar productos a tiendas de acuerdo con la distribución definida	3	1,15	3,45
Confirmar llegada de producto a todos los puntos de venta a nivel nacional	0,125	1,15	0,14375
Activación del plan de lanzamiento		1,15	0
Ejecutar del plan de lanzamiento aprobado	1	1,15	1,15
Cerrar plan de lanzamiento	1	1,15	1,15

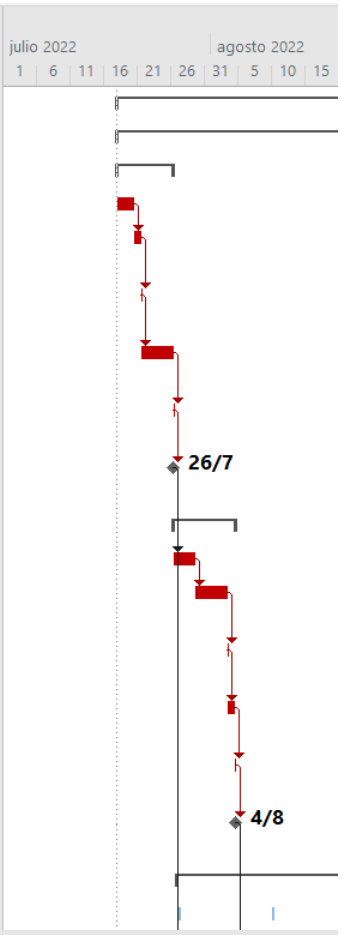
Elaborado por: Los Autores

3.3.5. Cronograma del Proyecto

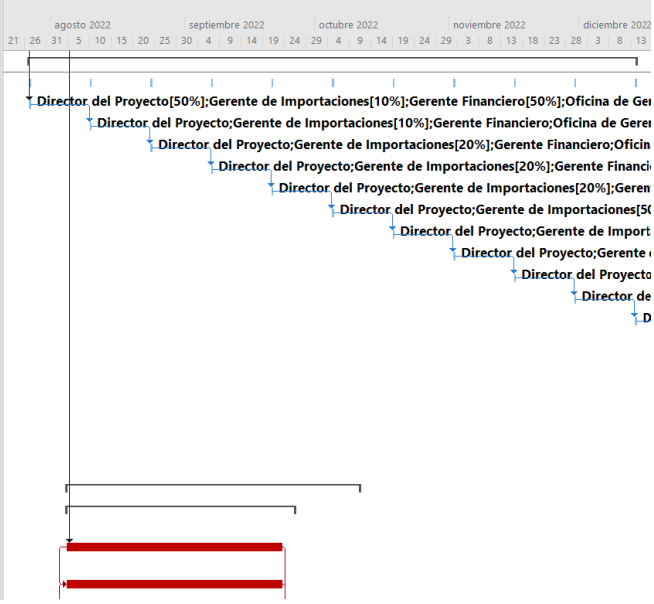
A continuación, en la figura 3 se presenta captura de pantalla directamente obtenida desde Microsoft Project 2016:

Figura 3: Captura de Pantalla del Cronograma del Proyecto

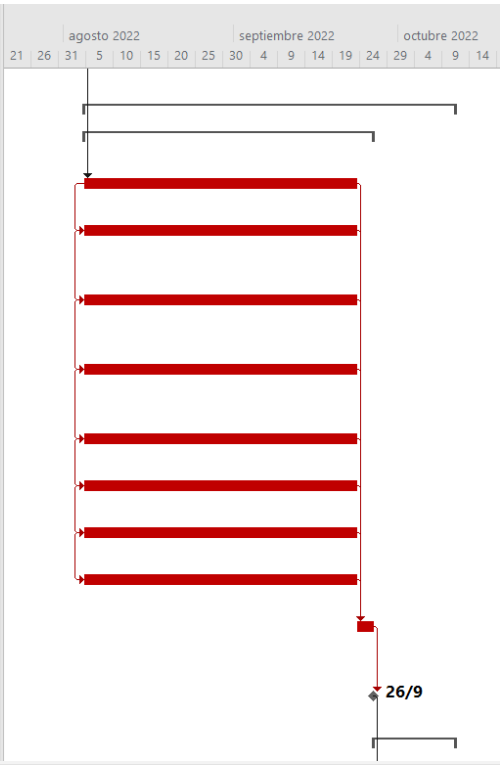
Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Proteina vegetal	**128,66 días?**	**lun 18/7/22**	**vie 20/1/23**
Gestión del proyecto	**128,66 días**	**lun 18/7/22**	**vie 20/1/23**
Acta de constitución del proyecto	**6,33 días**	**lun 18/7/22**	**mar 26/7/22**
Levantar información	2,3 días	lun 18/7/22	mié 20/7/22
Redactar Acta de Constitución del Proyecto	1,15 días	mié 20/7/22	jue 21/7/22
Revisar Acta de Constitución del Proyecto	0,29 días	jue 21/7/22	jue 21/7/22
Modificar Acta de Constitución del Proyecto	2,3 días	jue 21/7/22	mar 26/7/22
Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	0,29 días	mar 26/7/22	mar 26/7/22
Acta de Constitución del Proyecto Aprobado	0 días	mar 26/7/22	mar 26/7/22
Plan de Gestión de Proyecto	**7,48 días**	**mar 26/7/22**	**jue 4/8/22**
Levantar información	3,45 días	mar 26/7/22	vie 29/7/22
Elaborar Plan para la Dirección de Proyectos	2,3 días	vie 29/7/22	mié 3/8/22
Revisar Plan para la Dirección de Proyectos	0,29 días	mié 3/8/22	mié 3/8/22
Mejorar Plan para la Dirección de Proyectos	1,15 días	mié 3/8/22	jue 4/8/22
Aprobar Plan para la Dirección de Proyectos	0,29 días	jue 4/8/22	jue 4/8/22
Plan para la Dirección de Proyectos Aprobado	0 días	jue 4/8/22	jue 4/8/22
Monitoreo y control	**96,25 días**	**mié 27/7/22**	**mié 14/12/22**
Realizar reunión quincenal	**96,25 días**	**mié 27/7/22**	**mié 14/12/22**



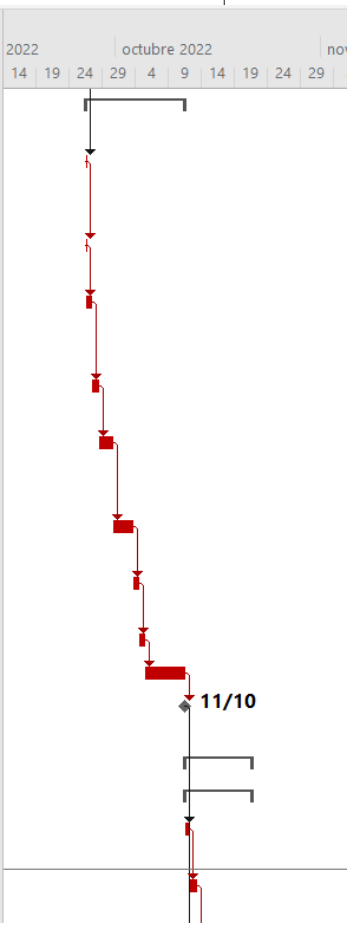
Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Monitoreo y control	**96,25 días**	**mié 27/7/22**	**mié 14/12/22**
Realizar reunión quincenal	**96,25 días**	**mié 27/7/22**	**mié 14/12/22**
Realizar reunión quincenal 1	0,25 días	mié 27/7/22	mié 27/7/22
Realizar reunión quincenal 2	0,25 días	mié 10/8/22	mié 10/8/22
Realizar reunión quincenal 3	0,25 días	mié 24/8/22	mié 24/8/22
Realizar reunión quincenal 4	0,25 días	mié 7/9/22	mié 7/9/22
Realizar reunión quincenal 5	0,25 días	mié 21/9/22	mié 21/9/22
Realizar reunión quincenal 6	0,25 días	mié 5/10/22	mié 5/10/22
Realizar reunión quincenal 7	0,25 días	mié 19/10/22	mié 19/10/22
Realizar reunión quincenal 8	0,25 días	mié 2/11/22	mié 2/11/22
Realizar reunión quincenal 9	0,25 días	mié 16/11/22	mié 16/11/22
Realizar reunión quincenal 10	0,25 días	mié 30/11/22	mié 30/11/22
Realizar reunión quincenal 11	0,25 días	mié 14/12/22	mié 14/12/22
Cierre	**0,56 días**	**vie 20/1/23**	**vie 20/1/23**
Verificar aprobación de todos los entregables	0,14 días	vie 20/1/23	vie 20/1/23
Realizar reunión de cierre	0,14 días	vie 20/1/23	vie 20/1/23
Levantar lecciones aprendidas	0,14 días	vie 20/1/23	vie 20/1/23
Firmar acta de cierre del proyecto	0,14 días	vie 20/1/23	vie 20/1/23
Informe de gestión finalizado	0 días	vie 20/1/23	vie 20/1/23
Obtencion de Registro Sanitario	**45,85 días**	**jue 4/8/22**	**mar 11/10/22**
Recopilación de documentos legales apostillados y técnicos	**35,65 días**	**jue 4/8/22**	**lun 26/9/22**
Obtener Certificado de Libre venta apostillado	34,5 días	jue 4/8/22	vie 23/9/22
Obtener Certificado de Buenas	34,5 días	jue 4/8/22	vie 23/9/22



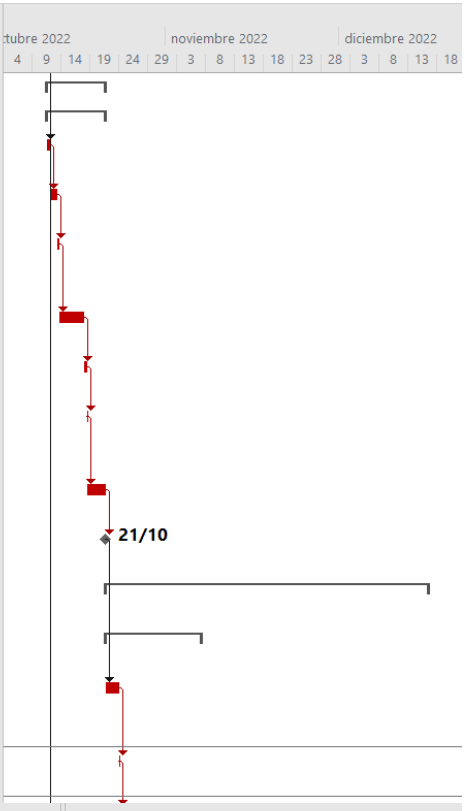
Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Informe de gestión finalizado	0 días	vie 20/1/23	vie 20/1/23
Obtencion de Registro Sanitario	**45,85 días**	**jue 4/8/22**	**mar 11/10/22**
Recopilación de documentos legales apostillados y técnicos	**35,65 días**	**jue 4/8/22**	**lun 26/9/22**
Obtener Certificado de Libre venta apostillado	34,5 días	jue 4/8/22	vie 23/9/22
Obtener Certificado de Buenas Practicas de Manufactura apostillado	34,5 días	jue 4/8/22	vie 23/9/22
Obtener Carta de Autorización para el registro, importación y venta exclusiva en Ecuador apostillada	34,5 días	jue 4/8/22	vie 23/9/22
Obtener Carta de Autorización de los co-manufacturadores en U.S.A apostillada	34,5 días	jue 4/8/22	vie 23/9/22
Obtener Certificado de análisis por producto	34,5 días	jue 4/8/22	vie 23/9/22
Obtener Certificado de conformidad del empaque	34,5 días	jue 4/8/22	vie 23/9/22
Obtener el diseño digital del empaque y etiquetas	34,5 días	jue 4/8/22	vie 23/9/22
Obtener Carta de autorización para el cambio de nombre del producto	34,5 días	jue 4/8/22	vie 23/9/22
Recibir en oficina matriz todos los documentos físicos legales apostillados y técnicos	1 día	vie 23/9/22	lun 26/9/22
Documentos legales apostillados y técnicos recibidos	0 días	lun 26/9/22	lun 26/9/22
Contratación de Servicios para obtención	**10,2 días**	**lun 26/9/22**	**mar 11/10/22**



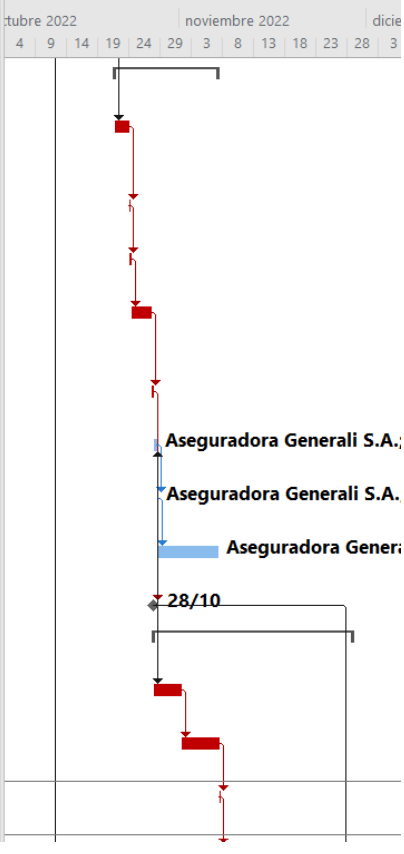
Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Contratación de Servicios para obtención de Registros Sanitarios	**10,2 días**	**lun 26/9/22**	**mar 11/10/22**
Solicitar el servicio de obtención de registros sanitarios al proveedor externo	0,07 días	lun 26/9/22	lun 26/9/22
Enviar documentos legales apostillados y técnicos en digital	0,07 días	lun 26/9/22	lun 26/9/22
Enviar documentos legales apostillados y técnicos en Físico a foicinas del proveedor de servicio	0,43 días	lun 26/9/22	mar 27/9/22
Armar carpeta con documentación solicitada por el ARCSA	1,15 días	mar 27/9/22	mié 28/9/22
Monitorear la subsanación de la documentación por parte de ARCSA	2,3 días	mié 28/9/22	vie 30/9/22
Enviar información adicional solicitada por el ARCSA	1,15 días	vie 30/9/22	lun 3/10/22
Emitir la Orden de Pago de Tasas por parte del ARCSA	1,15 días	lun 3/10/22	mar 4/10/22
Realizar pago de Tasas	0,43 días	mar 4/10/22	mié 5/10/22
Emitir Registro Sanitario (ARCSA)	3,45 días	mié 5/10/22	mar 11/10/22
Tramite de obtención de registros sanitarios culminado	0 días	mar 11/10/22	mar 11/10/22
Adquisición	**8,08 días**	**mar 11/10/22**	**vie 21/10/22**
Adquisición de Mercadería	**8,08 días**	**mar 11/10/22**	**vie 21/10/22**
Colocar orden de pedido a proveedor Extranjero	0,29 días	mar 11/10/22	mié 12/10/22
Recibir novedades con respecto a la orden por parte del proveedor	1,15 días	mié 12/10/22	jue 13/10/22



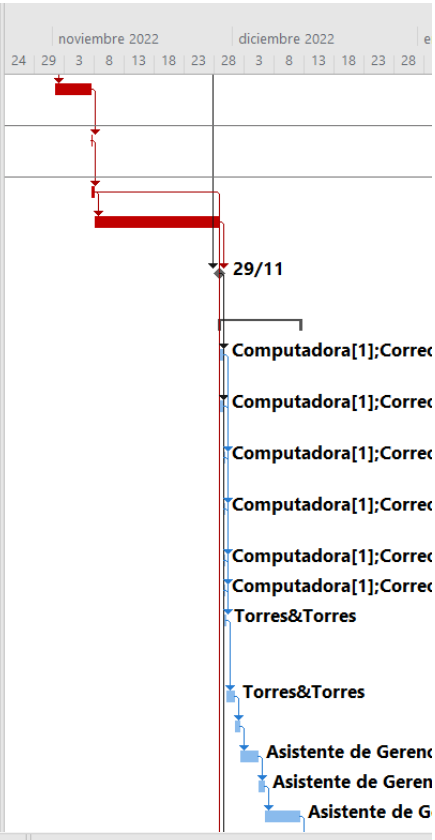
Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Adquisición	**8,08 días**	**mar 11/10/22**	**vie 21/10/22**
Adquisición de Mercadería	**8,08 días**	**mar 11/10/22**	**vie 21/10/22**
Colocar orden de pedido a proveedor Extranjero	0,29 días	mar 11/10/22	mié 12/10/22
Recibir novedades con respecto a la orden por parte del proveedor	1,15 días	mié 12/10/22	jue 13/10/22
Ajustar orden de pedido en base a las novedades recbidas por parte del proveedor	0,57 días	jue 13/10/22	jue 13/10/22
Aceptar formal y definitivamente la orden de pedido	2,3 días	jue 13/10/22	mar 18/10/22
Recibir cronograma de pagos del proyecto	0,25 días	mar 18/10/22	mar 18/10/22
Realizar el pago mediante transferencia bancaria internacional por el valor total de la orden	0,07 días	mar 18/10/22	mar 18/10/22
Confirmar por escrito la recepción del pago	3,45 días	mar 18/10/22	vie 21/10/22
Mercadería adquirida y pagada en su totalidad	0 días	vie 21/10/22	vie 21/10/22
Importación, Nacionalización, Almacenaje de la mercadería	**37,95 días?**	**vie 21/10/22**	**vie 16/12/22**
Contratación de servicios logísticos y aduaneros	**8,32 días**	**vie 21/10/22**	**lun 7/11/22**
Notificar a la empresa externa de servicios logísticos y aduaneros sobre la nueva carga a importar	0,14 días	vie 21/10/22	lun 24/10/22
Enviar proforma o factura de la compra.	0,07 días	lun 24/10/22	lun 24/10/22



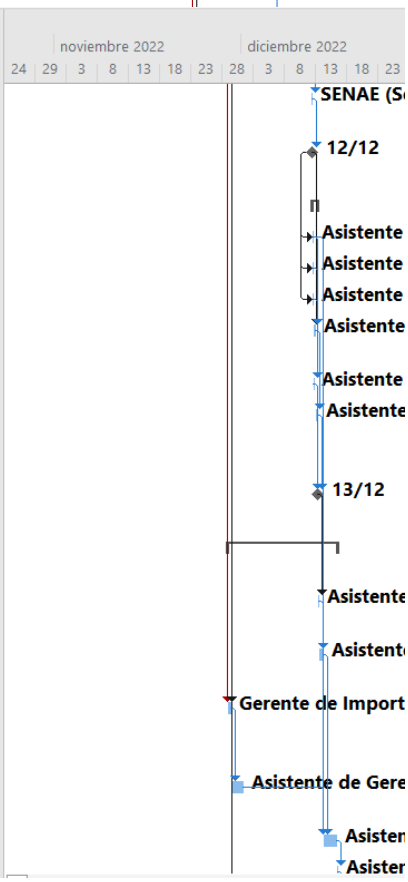
Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Contratación de servicios logísticos y aduaneros	**8,32 días**	**vie 21/10/22**	**lun 7/11/22**
Notificar a la empresa externa de servicios logísticos y aduaneros sobre la nueva carga a importar	0,14 días	vie 21/10/22	lun 24/10/22
Enviar proforma o factura de la compra.	0,07 días	lun 24/10/22	lun 24/10/22
Enviar el contacto responsable del proveedor en el extranjero	0,07 días	lun 24/10/22	lun 24/10/22
Coordinar la entrega de mercaderían con el proveedor en el extranjero	3,45 días	lun 24/10/22	jue 27/10/22
Recibir la carga en bodegas de consolidación en el extranjero	2,3 días	jue 27/10/22	vie 28/10/22
Emitir cotización de poliza de seguro para la carga en transito	0,57 días	vie 28/10/22	vie 28/10/22
Aprobar cotización de poliza de seguro para la carga en transito	0,14 días	vie 28/10/22	vie 28/10/22
Emitir poliza de seguro para la carga en transito	3,45 días	vie 28/10/22	lun 7/11/22
Orden embarcada en puerto de origen	0 días	vie 28/10/22	vie 28/10/22
Envío de mercadería a puerto de destino	**20,1 días**	**vie 28/10/22**	**mar 29/11/22**
Coordinar disponibilidad para proceder con el cargue	2,3 días	vie 28/10/22	mar 1/11/22
Confirmar reserva asignada (naviera, fecha de salida, fecha de llegada)	2,3 días	mar 1/11/22	lun 7/11/22
Emitir Bill of Landing (Guía de Carga)	0,07 días	lun 7/11/22	lun 7/11/22

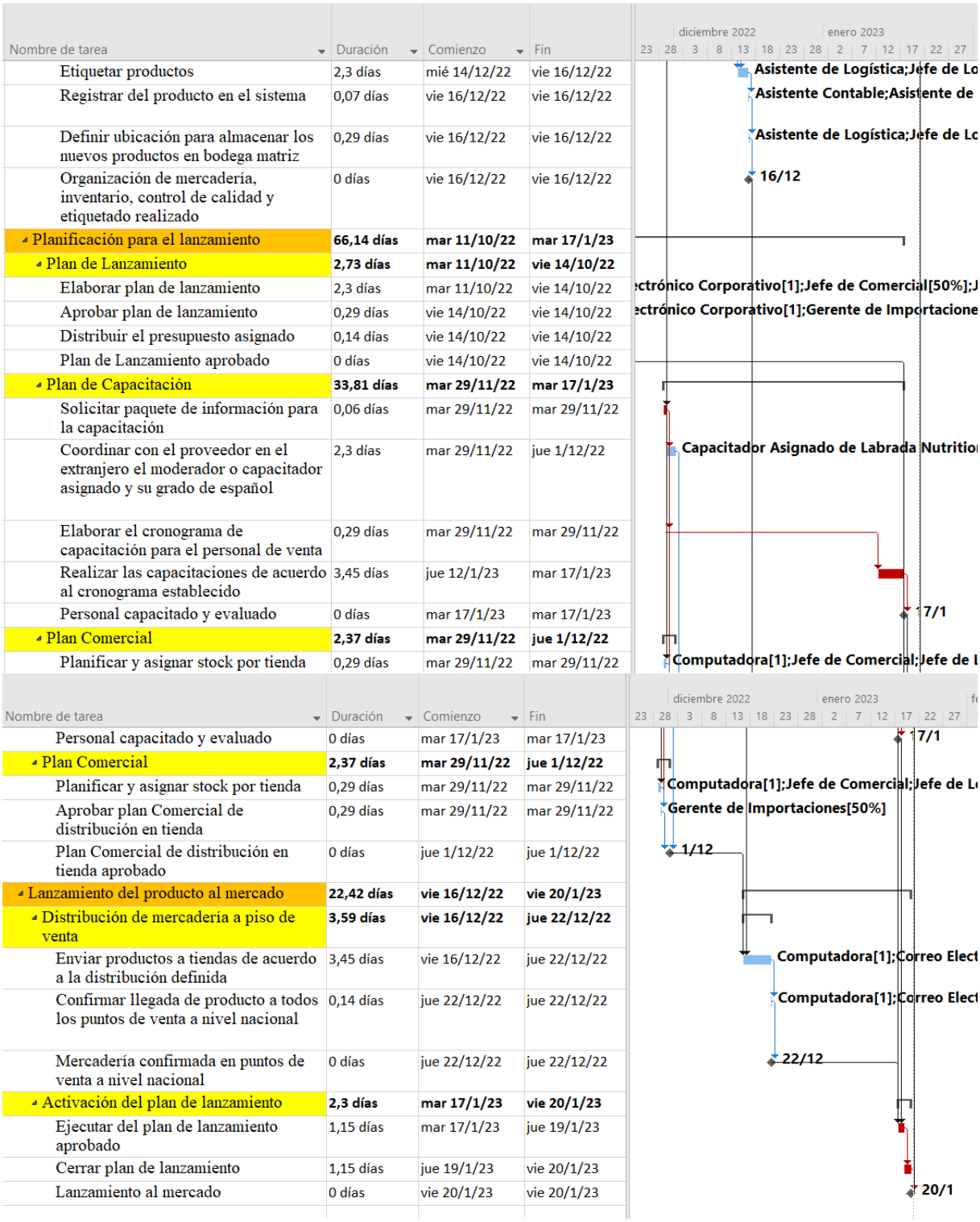


Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Confirmar reserva asignada (naviera, fecha de salida, fecha de llegada)	2,3 días	mar 1/11/22	lun 7/11/22
Emitir Bill of Landing (Guía de Carga)	0,07 días	lun 7/11/22	lun 7/11/22
Confirmar zarpe	2,3 días	lun 7/11/22	mar 8/11/22
Viaje marítimo de la mercadería a puerto destino	15 días	mar 8/11/22	mar 29/11/22
Orden transportada a puerto de destino	0 días	mar 29/11/22	mar 29/11/22
Nacionalización de mercadería	**9,46 días?**	**mar 29/11/22**	**lun 12/12/22**
Emitir DAV (Declaración Andina de Valor)	0,57 días	mar 29/11/22	mar 29/11/22
Emitir DAI (Declaración Aduanera de Importación)	0,57 días	mar 29/11/22	mar 29/11/22
Aprobar DAV (Declaración Andina de Valor)	0,14 días	mar 29/11/22	mar 29/11/22
Aprobar DAI (Declaración Aduanera de Importación)	0,14 días	mar 29/11/22	mar 29/11/22
Obtener el DAV aprobado	0,07 días	mar 29/11/22	mar 29/11/22
Obtener el DAI aprobado	0,07 días	mar 29/11/22	mar 29/11/22
Subir información a la plataforma digital de la Aduana del Ecuador SENAE	0,14 días	mar 29/11/22	mié 30/11/22
Emitir Liquidación de Tributos	1,15 días	mié 30/11/22	jue 1/12/22
Pagar IVA	1 día?	jue 1/12/22	vie 2/12/22
Pagar Tributos	1,15 días	vie 2/12/22	lun 5/12/22
Revisar contendor (Aforo)	1,15 días	lun 5/12/22	mar 6/12/22
Coordinar el retiro de la carga	3,8 días	mar 6/12/22	lun 12/12/22



Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Emitir orden de salida (día y hora de salida)	0,29 días	lun 12/12/22	lun 12/12/22
Tramite de importación de la mercadería culminado	0 días	lun 12/12/22	lun 12/12/22
Movilización local de la carga	**0,72 días**	**lun 12/12/22**	**mar 13/12/22**
Contratar custodia armada	0,14 días	lun 12/12/22	lun 12/12/22
Contratar candado electrónico	0,14 días	lun 12/12/22	lun 12/12/22
Contratar Cuadrilla de Estibadores	0,14 días	lun 12/12/22	lun 12/12/22
Transportar orden a la bodega matriz de ESVELTS S.A.	0,29 días	lun 12/12/22	mar 13/12/22
Recibir la carga en bodega matriz	0,14 días	lun 12/12/22	lun 12/12/22
Descargar y estibar mercadería en espacio asignado dentro de bodega matriz	0,29 días	mar 13/12/22	mar 13/12/22
Servicios aduaneros y logísticos culminados	0 días	mar 13/12/22	mar 13/12/22
Inventario, control de calidad y etiquetado	**13,69 días**	**mar 29/11/22**	**vie 16/12/22**
Realizar inventario de la mercadetía recibido	0,57 días	mar 13/12/22	mar 13/12/22
Realizar el control de calidad de la mercadería recibida	0,29 días	mar 13/12/22	mié 14/12/22
Solicitar etiquetas en español bajo normativa de ARCSA al departamento de marketing	0,07 días	mar 29/11/22	mar 29/11/22
Recibir etiquetas en español para el producto	2,3 días	mar 29/11/22	jue 1/12/22
Etiquetar productos	2,3 días	mié 14/12/22	vie 16/12/22
Registrar del producto en el sistema	0,07 días	vie 16/12/22	vie 16/12/22





Elaborado por: Los Autores

3.4. Gestión de Costos

De acuerdo con la guía del PMBOK, la gestión de costos incluye los procesos que garantizan que el proyecto se cumpla exitosamente dentro del presupuesto planificado. Los procesos de la

gestión de costos incluyen: planificar la gestión de costos, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.

3.4.1. Plan de Gestión de los Costos

El plan de gestión de costos, de acuerdo con la guía del PMBOK, es un documento en donde se detalla el cómo: se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto.

3.4.1.1. Tipos de estimación del proyecto

Análoga

Modo de formulación

Estimación histórica (En cuanto a la obtención de las notificaciones sanitarias para los productos proteína liquida vegetal, se utilizará una estimación análoga para estimar el costo de los servicios profesionales que nos prestará el proveedor Bionatus SA, tomando como base los costos que nos ha cobrado en proyectos exitosos en el pasado para obtención de notificaciones SANITARIAS). Se solicitará cotización al proveedor Bionatus SA. A continuación, se procede con el análisis y posterior aprobación de estos.

Estimación histórica (se utilizará una estimación análoga para estimar el costo de los servicios profesionales lanzamiento del producto marketing, que nos prestará el proveedor IDEAS CREATIVAS SA, tomando como base los costos que nos ha cobrado en proyectos exitosos en el pasado para el lanzamiento de productos & líneas de productos). Se solicitará cotización al proveedor Ideas Creativas SA. A continuación, se procede con el análisis y posterior aprobación de estos. Adicionalmente, se solicitará a otra empresa para poder contrastar.

Estimación tres propuestas (se utilizará una estimación análoga para estimar el costo de servicios logísticos integrales para el transporte de la carga desde usa hasta las bodegas matriz de Esvelts SA en Guayaquil, que nos prestará el proveedor torres y torres, tomando como base los costos que nos ha cobrado en proyectos exitosos en el pasado de importación). Se solicitará cotización al proveedor Torres y Torres. A continuación, se procede con el análisis y posterior aprobación de estos. Adicionalmente, se solicitará a otra empresa para poder contrastar.

3.4.1.2. Unidades de medida

De acuerdo a los recursos que se requieren para cada una de las actividades del proyecto se tomarán como unidades de medida: costo definido en la propuesta económica para la obtención de las notificaciones sanitarias, costo definido en la propuesta económica para la campaña de expectativa y lanzamiento del producto a nivel nacional en los puntos de venta "Only Natural" y costo definido en la propuesta económica para la importación del producto desde USA hasta las bodegas de ESVELTS SA en Guayaquil. Por otro lado, para la compra del producto base se utilizará como unidad de medida el precio F.O.B. en base a proforma emitida por el proveedor Labrada Nutrition en USA. Adicionalmente, para el pago de exigencias legales en cuanto a pago de impuestos ad Valorem, IVA y tasa para la obtención de notificaciones sanitarias, se utilizará como unidad de medida el tarifario de precios definidos en la normativa vigente por parte del ARCSA y SENAE.

3.4.1.3. Nivel de precisión

Con respecto al nivel de precisión dentro del proyecto, es importante desglosar en base a los rubros claves involucrados en el mismo. En cuanto a la obtención de notificaciones sanitarias se establece **un nivel de precisión del 95%.** Para el costo de servicios logísticos integrales para el transporte de la carga se define **un nivel de precisión del 80%** debido al cambiante valor del flete de los contenedores posterior a la pandemia COVID 19. Por último, con relación al costo de los servicios profesionales para el lanzamiento del producto en cuanto a campaña de expectativa y marketing se refiere, se establece **un nivel de precisión del 95%** ya que estos rubros se han mantenidos lineales en los últimos 3 años de colaboración con el proveedor.

3.4.1.4. Nivel de exactitud

A continuación, la tabla 47 detalla el grado o nivel de exactitud por tipo de recursos involucrados en el proyecto:

Tabla 47: Plantilla de Estimación de Costos

PLANTILLA DE ESTIMACION DE COSTOS								
Tipo de Recursos: Servicios Profesionales								
	Nombre	**Tipo de Costo**	**Cantidad**	**Costo Unitario Estándar**	**Costo Unitario Adicional**	**Tipo Estimación**	**Grado o Nivel de Exactitud**	**Bases de la Estimación**
	Obtención de Notificaciones sanitarias	Costo	2	$ 750,00	NA	Estimación Histórica	95%	Obtención de 2 Notificaciones sanitarias. Se trabaja con una empresa certificada en el proceso de obtención de notificaciones sanitarias, que en el pasado ha prestado servicios a la empresa con relación al mismo servicio. Proyectos previos exitosos con la empresa ESVELTSA
	Servicio Logístico y Aduanero	Costo	1	$ 12.000,00	NA	Estimación de tres propuestas	80%	Se contactará a 3 empresas líderes en el sector logístico nacional e internacional para solicitar propuestas económicas de un servicio integral para la importación y nacionalización de la carga. Se escogerá en base al mejor servicio, cobertura y portafolio de clientes.
	Póliza de seguro	Costo	1	$ 400,00	NA	Estimación de tres propuestas	95%	El bróker de seguros presenta tres propuestas de diferentes casas aseguradoras que brindan coberturas similares para la proteína líquida vegetal y son evaluadas en base al valor de la prima escogiendo la de menor valor.

PLANTILLA DE ESTIMACION DE COSTOS								
	Lanzamiento del producto al mercado	Costo	1	$ 3000,00	NA	Estimación Histórica	95%	Se trabaja con una empresa especialista en manejo de campañas de marketing específicas, tales como lanzamiento de productos y líneas de productos. Se trabajó en el pasado de forma exitosa con la empresa en mención en proyectos similares.

Tipo de Recursos: Producto Base

	Nombre	**Tipo de Costo**	**Cantidad**	**Costo Unitario Estándar**	**Costo Unitario Adicional**	**Tipo Estimación**	**Grado o Nivel de Exactitud**	**Bases de la Estimación**
	Proteína Líquida Vegetal	Material	40000	$ 1,50	NA	Proforma de Proveedor Extranjero	98%	Basados en contacto con el proveedor en el extranjero se emite una proforma por el valor de un contenedor de 40HQde proteína líquida vegetal a precio F.O.B.

Tipo de Recursos: Exigencias Legales

	Nombre	**Tipo de Costo**	**Cantidad**	**Costo Unitario Estándar**	**Costo Unitario Adicional**	**Tipo Estimación**	**Grado o Nivel de Exactitud**	**Bases de la Estimación**
	Orden de Pago de Tasas	Costos	2	$ 1.000,00	NA	Normativa Vigente	95%	Basados en valores definidos por la normativa vigente de ARCSA para poder subir toda la documentación legal y técnica al portal en línea del ente regulador.
	Pago de Tributos	Costos	1	$ 12.000,00	NA	Normativa Vigente	95%	Basados en valores definidos por la normativa vigente de la SENAE.

PLANTILLA DE ESTIMACION DE COSTOS								
	Pago de IVA	Costos	1	$ 7.200,00	NA	Normativa Vigente	98%	Basados en valores definidos por la normativa vigente del SRI.
Tipo de Recursos: Suministros Complementarios								
	Nombre	**Tipo de Costo**	**Cantidad**	**Costo Unitario Estándar**	**Costo Unitario Adicional**	**Tipo Estimación**	**Grado o Nivel de Exactitud**	**Bases de la Estimación**
	Etiquetas exigidas por el ARCSA	Costo	4000	$ 0,01	NA	Estimación Histórica	95%	Se trabaja con una empresa especialista en la impresión de etiquetas, que en el pasado a prestado servicios a la empresa con el mismo servicio.
Tipo de Recursos: Refrigerios								
	Nombre	**Tipo de Costo**	**Cantidad**	**Costo Unitario Estándar**	**Costo Unitario Adicional**	**Tipo Estimación**	**Grado o Nivel de Exactitud**	**Bases de la Estimación**
	Reunión de Cierre	Material	10	$ 5,00	5,00	Estimación Análoga	95%	Basado en compras anteriores de refrigerios para eventos corporativos.
Tipo de Recursos: Empleados								
	Nombre	**Tipo de Costo**	**Cantidad**	**Costo Unitario Estándar**	**Costo Unitario Adicional**	**Tipo Estimación**	**Grado o Nivel de**	**Bases de la Estimación**

PLANTILLA DE ESTIMACION DE COSTOS								
							Exactitud	
	Equipo involucrado en el proyecto	NA	0	0	NA	NA	100%	Se trabajará con el personal de la empresa, mismo que pertenece a la nómina de la empresa vigente. Considerando que su participación en el proyecto es mínima, además de que su involucramiento en el proyecto será parte de su flujo habitual de funciones y actividades, no se asigna costo alguno a este recurso. Se lo menciona con la finalidad de destacarlo como parte clave para el éxito del proyecto, sin embargo, es un costo hundido en la operación de la empresa ESVELTS SA

Elaborado por: Los Autores

3.4.1.5. Enlaces con los procedimientos de la organización

Para la coherencia entre las estimaciones y costos, se asignan a través de los componentes de la EDT y sus cuentas de control.

3.4.1.6. Umbrales de control

El presupuesto total del proyecto cuenta con una restricción que acepta un máximo del 10% de variación de los costos con relación a su planificación inicial. Para su análisis, se utilizará la fórmula de variación del costo (Valor ganado – Costo actual). En caso de que se genere el riesgo de exceder la variación permitida del presupuesto, se debe informar y solicitar autorización en reunión de comité, en donde se analizará la causa y el grado de dicha desviación y se decidirá si se deben tomar acciones correctivas o preventivas según lo especificado en la gestión de riesgos.

Adicionalmente, se establece umbral de control para una fase clave dentro de la naturaleza del proyecto, que es la compra de mercadería negociándola con el proveedor en el extranjero. En donde, se acepta un máximo del 2% de variación de los costos con relación a su planificación inicial. En caso de que se genere el riesgo de exceder la variación permitida del presupuesto, se debe informar y solicitar autorización en reunión de comité, en donde se analizará la causa y el grado de dicha desviación y se decidirá si se deben tomar acciones correctivas o preventivas según lo especificado en la gestión de riesgos.

3.4.1.7. Descripción de los procesos

3.4.1.7.1. Estimar los costos

El PM y su equipo son responsables de analizar y establecer costos a todos los paquetes de trabajo, a fin de contar con los recursos necesarios para cumplir exitosamente el proyecto. La estimación se realiza de acuerdo con el tipo de estimación de costos: análoga, según lo aprobado en plan de gestión de costos.

3.4.1.7.2. Determinar el presupuesto

Una vez finalizada la estimación de costos para el proyecto en su totalidad, la sumatorio total representa el presupuesto asignado, mismo que incluirá un monto para la reserva por contingencias y un 10% del presupuesto total para la reserva de gestión, sugerido por la directora del proyecto y aprobado por el patrocinador.

3.4.1.7.3. Controlar los costos

El equipo del proyecto monitoreará el rendimiento general del proyecto en base a los indicadores de gestión definidos en el plan de gestión de costos. La directora del proyecto presentará un informe del desempeño al patrocinador durante las reuniones quincenales de presentación de avances y la toma de decisiones preventivas o correctivas según lo especificado en la gestión de riesgos.

Es importante destacar, que el control de costos de todo el proyecto en general se realizará mediante el método del valor ganado. A continuación, en la tabla 48 se presentan los métodos de medición del valor ganado:

Tabla 48:Métodos de medición del valor ganado

METODOS DE MEDICIÓN DEL VALOR GANADO		
Tipo de Pronóstico	**Método de medición**	**Modo: quién, cómo, cuándo, dónde**
Proyecto completo	Valor Ganado; Curva S	La directora del proyecto y el equipo de proyecto en la oficina de reuniones de ESVELTS SA, utilizará técnicas para la gestión de costos y se medirá los reportes de desempeño del proyecto que son: valor planificado, valor ganado y costo real. Mismos, que serán socializados en las reuniones quincenales de avances y novedades.
Proyecto completo	SV=EV-PV	La directora y el equipo del proyecto en la oficina de reuniones de ESVELTS SA, controlarán quincenalmente el cronograma y los costos reales del proyecto definiendo la diferencia entre el Valor ganado y el costo planificado hasta el momento del corte de fecha en que se realice el mencionado control.
Proyecto completo	CV=EV-AC	La directora y el equipo del proyecto en la oficina de reuniones de ESVELTS SA, controlarán quincenalmente: el cronograma y los costos reales del proyecto, definiendo lo real versus lo proyectado, el valor ganado y el costo real del proyecto hasta el momento de corte de fecha en que se realice el mencionado control de costos.

Proyecto completo	CPI=EV/AC	La directora y el equipo del proyecto en la oficina de reuniones de ESVELTS SA, controlarán quincenalmente el cronograma y los costos reales del proyecto definiendo la medida de eficiencia de los costos entre el valor ganado y el costo real hasta el momento de corte de fecha que se realice el mencionado control de costos.
Proyecto completo	SPI=EV/EP	La directora y el equipo del proyecto en la oficina de reuniones de ESVELTS SA, controlarán quincenalmente el cronograma y los costos reales del proyecto definiendo la medida de eficiencia de los costos entre el valor ganado y el costo planificado hasta el momento de corte de fecha en que se realice el mencionado control de costos.

Elaborado por: Los Autores

A continuación, en la tabla 49 se presentan las fórmulas de pronóstico del valor ganado:

Tabla 49: Fórmulas de pronóstico del valor ganado

Fórmulas de pronóstico del valor ganado		
Tipo de pronostico	**formula**	**Modo: quién, cómo, cuándo, dónde**
EAC	AC+ETC	Informe quincenal de desempeño elaborado por la directora del proyecto, socializado en la reunión quincenal de reporte de avances. Se calculan los costos incurridos hasta la fecha de corte en que se realiza el análisis y además se pronostica el presupuesto faltante para completar en su totalidad el proyecto. Dicho de otra forma, pronostica el presupuesto del proyecto mientras el proyecto está en progreso.
ETC	(EAC-AC)	Informe quincenal elaborado por la directora del proyecto, socializado en la reunión quincenal de reporte de avances. Se calcula el costo restante que se espera pagar para completar el proyecto, comparado con el EAC.

Elaborado por: Los Autores

3.4.2. Línea base de Costos

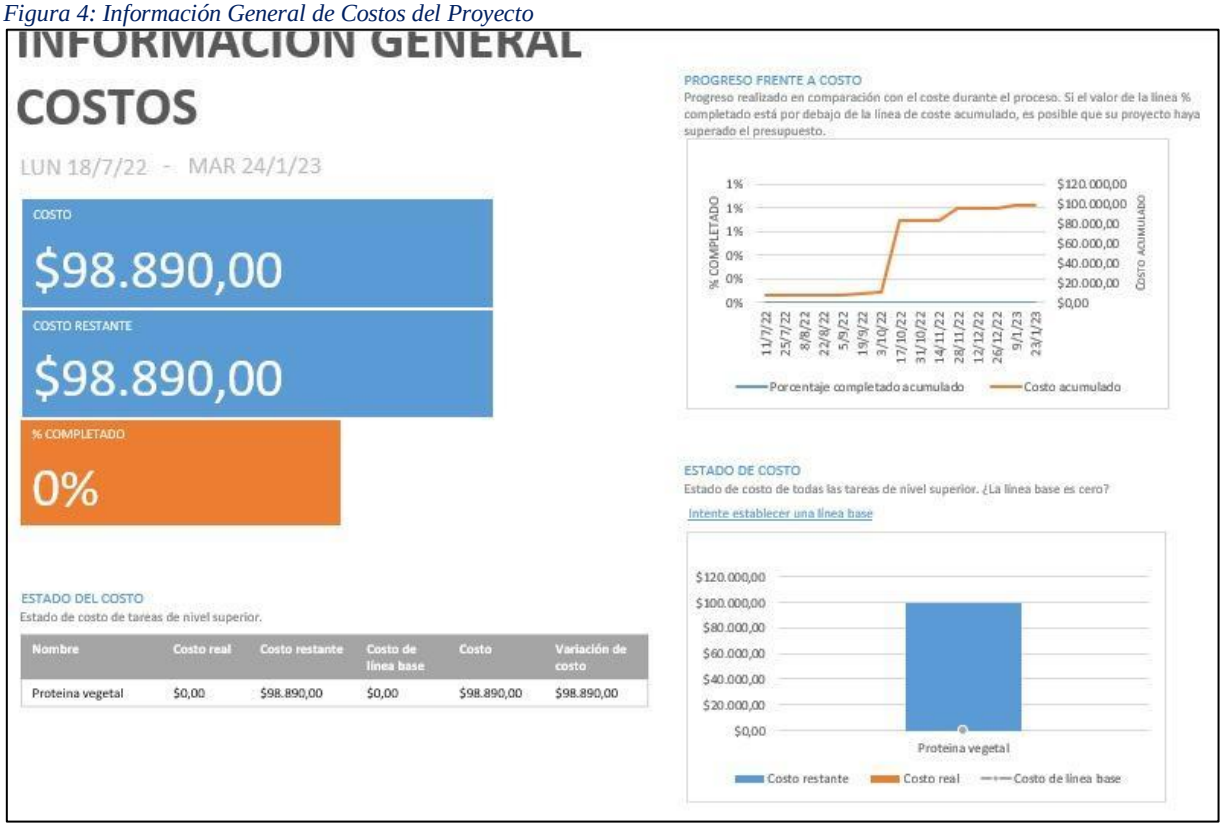
3.4.2.1. Presupuesto

Posterior al análisis de todas las actividades y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, se define un costo total de $98.890,00 y una reserva de contingencia de $ 20.700,00 dando una línea base de costos $119.590,00 Con relación a la reserva de gestión, corresponde al 10% de los costos por definición del patrocinador alineado con las políticas internas de ESVELTS SA dando un valor de $9.889,00

En este contexto, se define un presupuesto total de $129.479,00

En la Figura 4 se presenta el gráfico con información general de costos del proyecto, este costo será utilizado a lo largo del transcurso del proyecto durante los 6 meses de duración de este:

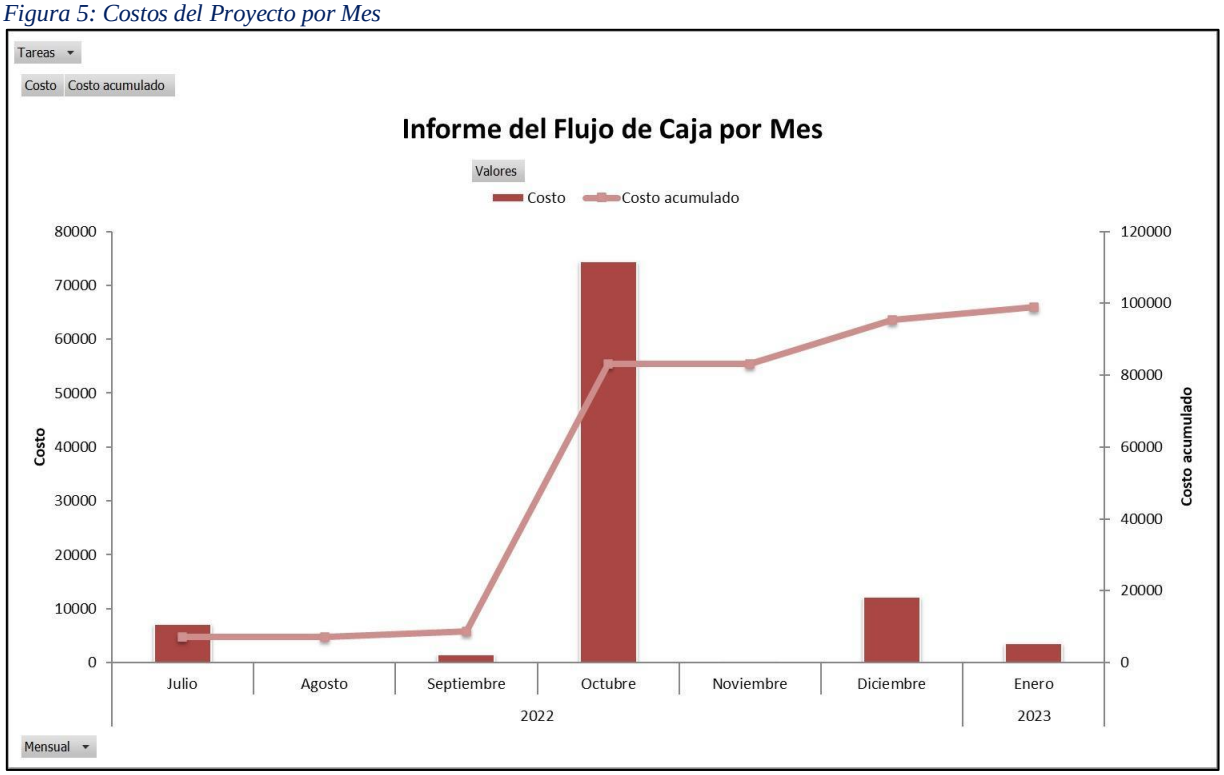
Figura 4: Información General de Costos del Proyecto



Elaborado por: Los Autores

En la Figura 5 se presenta el gráfico con información de los costos del proyecto por mes identificando que en el mes de octubre se presenta el desembolso más representativo en el proyecto, mismo que corresponde a la compra de la mercadería con el proveedor en el extranjero. Este valor no afectará al flujo de caja ya que se encuentra aprobado dentro de la planificación de compras semestral:

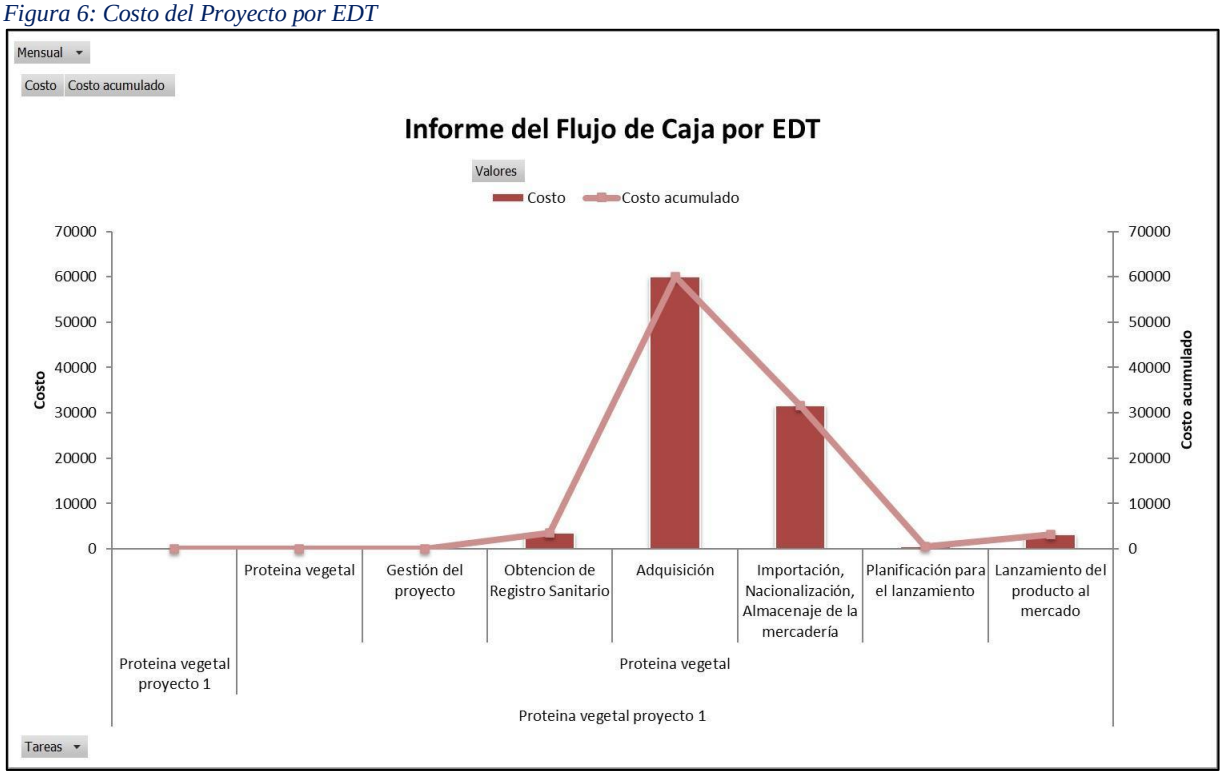
Figura 5: Costos del Proyecto por Mes



Elaborado por: Los Autores

En la Figura 6 se presenta el gráfico con información de los costos del proyecto por EDT detallando los entregables, dentro de los entregables la adquisición de la mercadería y la importación, nacionalización y almacenaje de la mercadería son los costos más representativos dentro del proyecto:

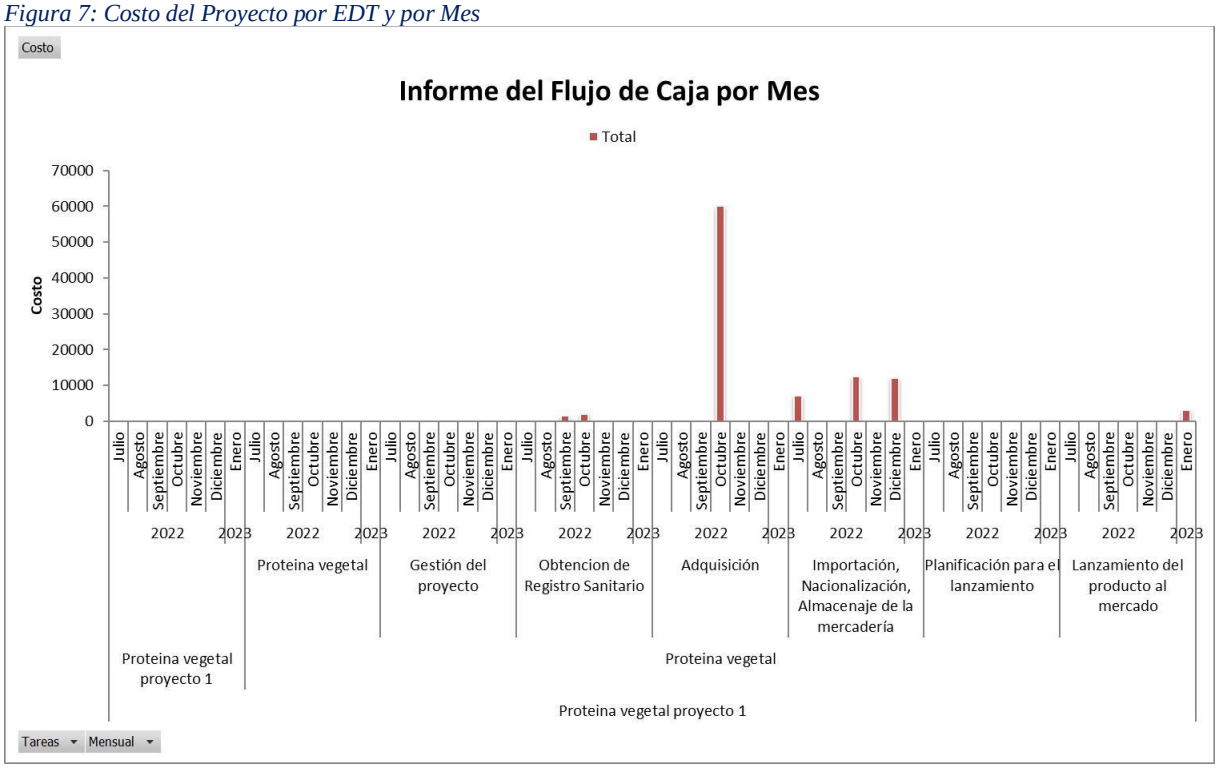
Figura 6: Costo del Proyecto por EDT



Elaborado por: Los Autores

En la Figura 7 se presenta el gráfico con información de los costos del proyecto por EDT e identificando en que mes dentro del desarrollo del proyecto se deberá realizar los desembolsos correspondientes:

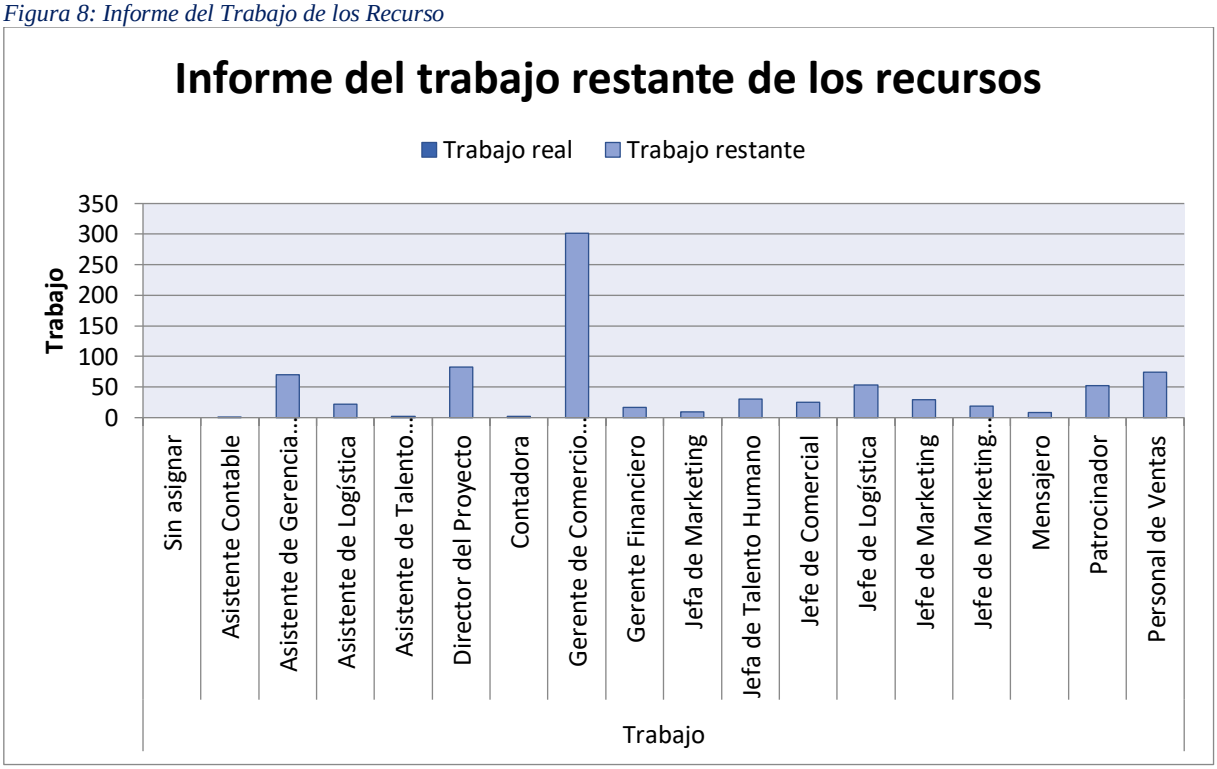
Figura 7: Costo del Proyecto por EDT y por Mes



Elaborado por: Los Autores

En la Figura 8 se presenta el gráfico con información del trabajo de los recursos del proyecto, en donde se visualiza al Gerente de comercio exterior con el recurso con mayor participación:

Figura 8: Informe del Trabajo de los Recurso

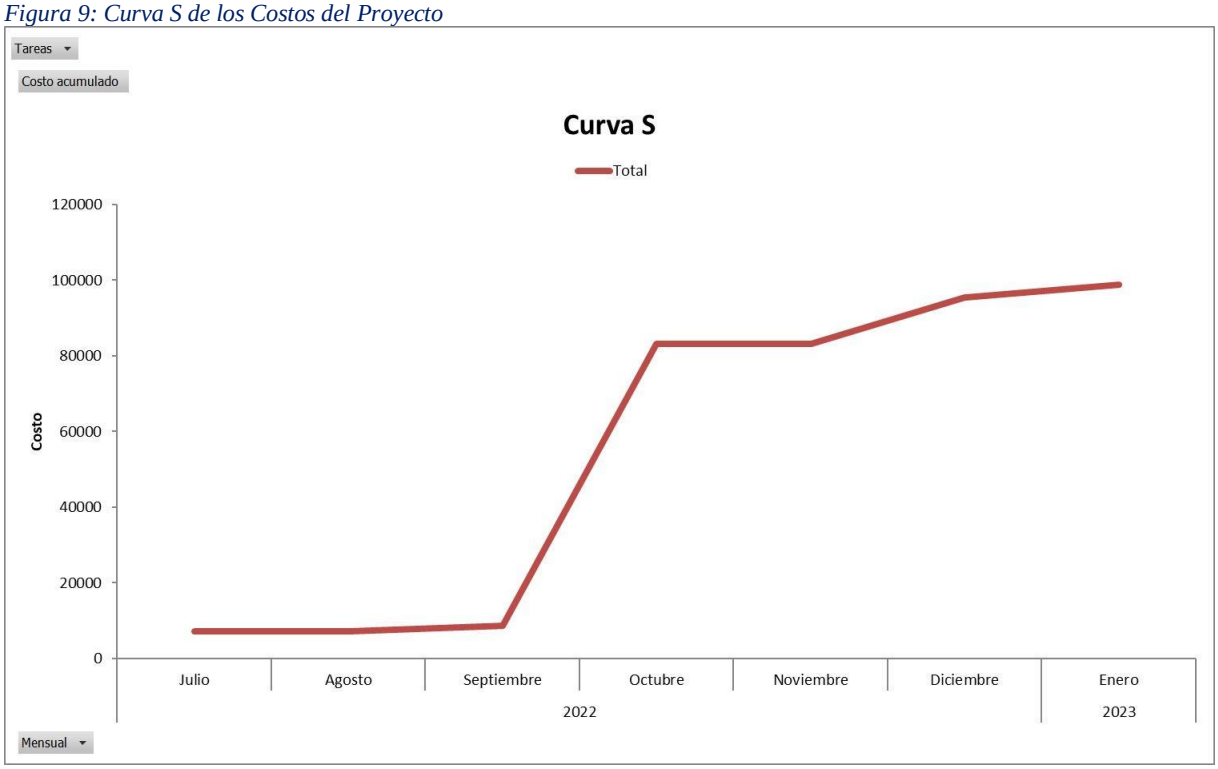


Elaborado por: Los Autores

3.4.2.2. Curva S

En la Figura 9 se presenta la curva S de los costos acumulados del del Proyecto por mes, a pesar de que el inicio del proyecto se da en Julio, es a partir del mes de octubre en donde los desembolsos son más representativos ya que en los meses iniciales se realizará actividades de planificación y obtención de notificaciones sanitarias:

Figura 9: Curva S de los Costos del Proyecto

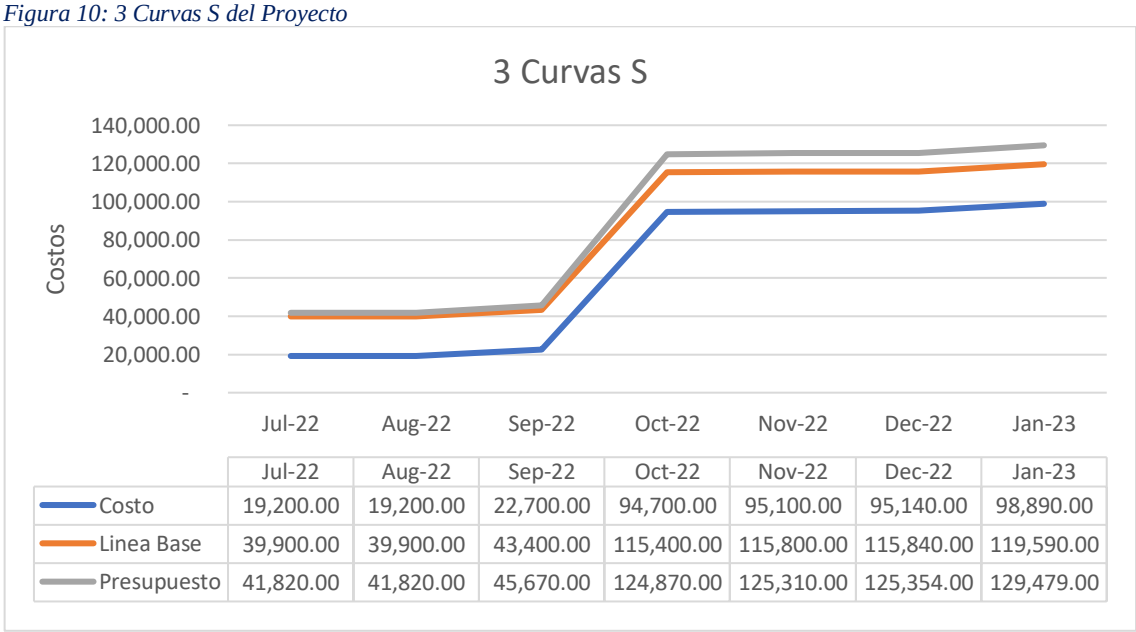


Elaborado por: Los Autores

3.4.2.3. Reservas de Gestión y Contingencias

En la Figura 10 se presenta las tres curvas S de los costos acumulados del Proyecto por mes, en el cual se presenta el costo, línea base (Costo + Reserva de Contingencia), presupuesto (Línea Base + Reserva de Gestión):

Figura 10: 3 Curvas S del Proyecto



	Jul-22	Aug-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22	Jan-23
Costo	19,200.00	19,200.00	22,700.00	94,700.00	95,100.00	95,140.00	98,890.00
Linea Base	39,900.00	39,900.00	43,400.00	115,400.00	115,800.00	115,840.00	119,590.00
Presupuesto	41,820.00	41,820.00	45,670.00	124,870.00	125,310.00	125,354.00	129,479.00

Elaborado por: Los Autores

3.4.2.4. Requisitos de financiamiento del proyecto

El proyecto “Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal” es autofinanciado por ESVELTS SA sin recurrir al sector financiero. Sus valores se encuentran detallados en la tabla 50: Presupuesto General del proyecto “Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal”.

Tabla 50: Presupuesto General del Proyecto

Año	Mes	Curvas de los Costos de las Actividades	Reserva de Contingencia	LBC Acumulada	Reserva de Gestión	Presupuesto
2022	**Julio**	19.200		39.900,00	1.920	41.820,0
	Agosto			-		-
	Septiembre	3.500		3.500,00	350	3.850,0
	Octubre	72.000		72.000,00	7.200	79.200,0
	Noviembre	400		400,00	40	440,0
	Diciembre	40		40,00	4	44,0
2023	**Enero**	3.750		3.750,00	375	4.125,0
	TOTAL	**98.890**	**20.700**	**119.590,00**	**9.889**	**129.479,0**

Elaborado por: Los Autores

3.5. Gestión de la Calidad

3.5.1. Plan de Gestión de Calidad

Con base a la guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017), el plan de gestión de calidad destaca como importante en la definición de condiciones para que el proyecto sea aceptado y cómo se validará su cumplimento. Adicionalmente, establece parámetros para el desarrollo de los procesos de aseguramiento y control de calidad durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Por otro lado, es importante destacar que un plan de gestión de calidad documenta el proceso para garantizar que se implementen medidas de calidad en un proyecto mediante la definición

de metodología de calidad, estándares, criterios, actividades, expectativas, herramientas y recursos. Por lo tanto, sirve como base para la gestión de calidad en cualquier proyecto. Además, es importante resaltar que el propósito del plan de gestión de la calidad es describir cómo se gestionará la calidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto. A su vez, determina las políticas y los procedimientos de calidad relevantes para el proyecto, tanto para los entregables como para los procesos del proyecto, así como definir quién es responsable de qué y documenta el cumplimento.

3.5.1.1. Política de calidad del proyecto

Se establece como política de calidad proporcionar constantemente productos y entregables que cumplan los requisitos y expectativas previamente establecidas en el proyecto. Se buscará junto con todos los miembros del equipo del proyecto, mejorar continuamente a través de programas y herramientas que permitan a cada miembro del equipo hacer bien su trabajo a la primera vez y cada vez. Así como, cumplir con los requisitos establecidos en el acta de constitución del proyecto, al igual como tomar medidas preventivas para garantizar el cumplimiento de los acuerdos contractuales con los proveedores de bienes y servicios. Adicionalmente, el cumplimiento de los requisitos de calidad en tiempo y presupuesto establecidos.

3.5.1.2. Objetivos de Calidad

La dirección del proyecto se compromete a trabajar bajo los siguientes objetivos de calidad:

- Desarrollar el proyecto dentro de los parámetros establecido para tiempo, alcance y costos. Esto es, una duración de 6 meses, costo de USD $ 129.479,00 y con alcance que incluye: la obtención de notificaciones sanitarias, la importación, nacionalización y distribución a locales y el lanzamiento del producto al mercado.
- Recopilar la documentación del proveedor en el extranjero para obtener las notificaciones sanitarias emitidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (A.R.C.S.A.) para el producto proteína bebible vegetal de ESVELTS SA con un presupuesto total de US$4.000,00 en un máximo de tres meses.

- Adquirir, importar y nacionalizar la mercadería para la introducción del nuevo producto en el mercado con un presupuesto total de US$98.890,00 dentro del cronograma de dos meses.

3.5.1.3. Estándares que serán utilizados

Los estándares aplicables al proyecto son:

- PMBOK: Buenas prácticas o marco de referencia para la gestión del proyecto durante todo el proceso de desarrollo de este, desde su: concepción, ejecución, gestión y cierre.
- ISO 9001:2015: Sistema de Gestión de Calidad, enfocado al momento de la planificación, gestión y control de la calidad del proyecto.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA): Notificaciones Sanitarias para comercialización y semaforización de productos. Se procederá a enmarcar toda la documentación legal y técnica apostillada para la obtención de las notificaciones sanitarias de las proteínas liquidas bebibles de base vegetal, en base a la norma vigente impuesta por el ente regulador gubernamental ARCSA. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2023)
- Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, durante: a) el proceso de importación desde el país de origen (Texas, USA) hasta el puerto de destino (Guayaquil, Ecuador) y b) el proceso de nacionalización de la carga (correcta declaración aduanera en base a la clasificación arancelaria correspondiente y pago de tributos e impuestos).
- BPL (Buenas prácticas logísticas) al momento de transportar la carga tanto internacional como localmente hasta las bodegas de la empresa ESVELTS SA en Guayaquil, Ecuador.
- BPA (Buenas prácticas de almacenamiento) para el correcto almacenaje y distribución de la carga cumpliendo con los criterios de temperatura, humedad, estiba y almacenaje de la carga.

- El Código Orgánico Integral Penal (COIP) durante todo momento ya que el propósito del proyecto per se es el de generar valorar tanto para la organización como para el entorno social y comercial del país.
- Las leyes de propiedad intelectual para el correcto manejo de las marcas bajo las cuales se importará las proteínas líquidas bebible a base vegetal, ya que son de propiedad de la empresa Labrada Nutrition, con sede principal en Houston, Texas, USA. Las marcas mencionadas son: Lean Body y Labrada Nutrition, ambas de propiedad intelectual exclusiva de la empresa estadounidense. ESVELTS SA, posee únicamente la distribución exclusiva de las mismas para todo el territorio ecuatoriano por tiempo indefinido.
- Las normativas de telecomunicaciones al momento de comunicar el día y hora del lanzamiento a nivel nacional en la cadena de tiendas naturistas y deportivas Only Natural, dentro de los principales centros comerciales del país.

En la tabla 51 se muestra la matriz de actividades de calidad.

Tabla 51: Matriz de actividades de calidad

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD			
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del Proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
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 Definir el propósito, justificación alineados a los objetivos del negocio Elaborar los objetivos medibles del proyecto con el enfoque a los entregables	Aprobar por el patrocinador luego de revisar los objetivos y requisitos del proyecto
Plan para la dirección del proyecto	Guía PMBOK para la dirección de proyectos	Revisar proyectos previos similares Analizar con énfasis lecciones aprendidas y juicio de expertos	Aprobar por el patrocinador después de la reunión final
Obtención de notificaciones sanitarias	Normativa vigente emitida por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador	Realizar una lista de los requisitos establecidos en la normativa vigente por ARCSA Revisar proyectos anteriores similares	Aprobación final de la directora de proyecto después de la aprobación del gerente de comercio exterior

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD			
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del Proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Entregables	**Estándar de Calidad**	**Actividades de Prevención**	**Actividades de Control**
Recopilación de documentos apostillados	Normativa vigente emitida por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador	Realizar una lista de los requisitos establecidos en la normativa vigente por ARCSA Revisar proyectos anteriores similares	Aprobación final de la directora de proyecto después de la aprobación del gerente de comercio exterior
Contratación del proveedor para obtención de notificaciones sanitarias	Evaluación de alternativas	Revisar información histórica dentro de la organización con proveedores en proyectos similares	Aprobar por la directora de proyecto posterior a la revisión de las propuestas de los proveedores Consultar al gerente de comercio exterior su sugerencia
Importación, nacionalización y almacenaje de la mercadería	Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, El Código Orgánico Integral Penal (COIP)	Revisar información histórica dentro de la organización con proveedores en proyectos similares	Aprobación final de la directora de proyecto después de la aprobación del gerente de comercio exterior
Contratación del proveedor de servicios logísticos y aduaneros	Evaluación de alternativas	Revisar información histórica dentro de la organización con proveedores en proyectos similares	Aprobar por la directora de proyecto posterior a la revisión de las propuestas de los proveedores Consultar al gerente de comercio exterior su sugerencia
Envío de mercadería a puerto destino	Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio	Solicitar al proveedor logístico internacional los documentos habilitantes para los hitos principales dentro del proceso Enviar correo electrónico al proveedor para documentar el proceso	Aprobar por la directora del proyecto posterior al ok del gerente de comercio exterior
Nacionalización de mercadería	Normativa vigente emitida por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	Revisar la pre liquidación aduanera y compararla con proyectos similares anteriores Comunicar a tesorería con antelación suficiente para el pago de los impuestos a la SENEA	Validar las partidas arancelarias y el monto a pagar Aprobar por la directora del proyecto luego del ok del gerente de comercio exterior
Movilización de la mercadería a bodegas ESVELTS SA	Buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte BPADT	Contar con la confirmación del jefe de logístico en cuanto al espacio disponible en bodega y del personal para el descargue de la mercadería	Aprobar por la directora del proyecto posterior al ok del jefe de logística

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD			
Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del Proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Entregables	**Estándar de Calidad**	**Actividades de Prevención**	**Actividades de Control**
Elaboración plan de lanzamiento	Activos de la organización: Procedimientos para planes de lanzamiento y relanzamiento	Revisar factores claves de éxito en campañas de lanzamiento de productos similares dentro de la organización y realizar benchmarking con empresas exitosas fuera de la organización	Aprobar por la directora del proyecto luego del ok del jefe de marketing y jefe de ventas
Elaboración plan comercial	Activos de la organización: Políticas, procesos y procedimientos para la elaboración del plan comercial	Alinear el plan comercial al manual de política proceso y procedimientos de la organización para el correcto abastecimiento de los locales y los precios y descuentos con los que se trabajará en el lanzamiento	Aprobar por la directora del proyecto luego del visto bueno de contabilidad y jefe de ventas
Distribución de mercadería a piso de venta	BPL Buenas prácticas logísticas	Contar con la confirmación de la empresa logística local y de los tiempos tentativos de entrega Enviar un correo electrónico al jefe de logística y de ventas con las fechas máximas de despacho de la mercadería hacia los locales	Aprobar por la directora de proyecto y coordinación con el jefe de logística y ventas
Activación del plan de lanzamiento	Activos de la organización: Políticas, procesos y procedimientos para el lanzamiento de un producto o línea de productos	Transferir la responsabilidad del lanzamiento al jefe de ventas y jefe de marketing Recopilar un cronograma detallado de las actividades a realizar y los tiempos de ejecución	Aprobar por la directora del proyecto

Elaborado por: Los autores

3.5.1.4. Roles y responsabilidades

Patrocinador

- Rudy Cornejo - presidente:
- Revisar y aprobar los entregables del proyecto conforme a la calidad esperada.
- Aprobar solicitudes de cambio.
- Aprobar excedentes en cuanto al presupuesto, alcance y tiempo que superen los máximos establecidos.

- Participar como juicio de expertos en los hitos más representativos del proyecto, tales como la coordinación y negociación de la orden con el proveedor en el extranjero, la obtención de las notificaciones sanitarias.

Director del proyecto

- Alexandra Rivera- PM:
- Realizar el plan de gestión de calidad del proyecto.
- Conformar el equipo de calidad del proyecto y definir sus funciones.
- Realizar un informe quincenal de desempeño al patrocinado.
- Ejecutar reuniones con el equipo periódicos con el objetivo de asegurar la calidad en el proyecto.
- Revisar y aprobar las listas de verificación.
- Apuntar a la mejora continua en los procesos y entregables del proyecto con la finalidad de cumplir a cabalidad con los requisitos previamente establecidos.
- Generar órdenes de cambio en caso de ser requerido dentro del proyecto.

Equipo del proyecto

- Asegurar que las actividades del proyecto se ajusten con los parámetros de calidad.
- Generar entregables que cumplan con los requisitos de calidad esperados.
- Informar al PM sobre desviaciones y potenciales acciones correctivas.
- Gestionar el cumplimiento de los distintos entregables de acuerdo con los requisitos establecidos.
- Reforzar los procesos involucrados para el éxito de proyecto en cuanto a costo, tiempo y alcance se refiere.
- Asegurar la calidad durante todo el proyecto.
- Controlar la calidad dentro de cada uno de los entregables.

Supervisor de calidad

- Alexandra Rivera – directora del proyecto:

- Definir actividades para el aseguramiento de la calidad.
- Planificar, gestionar y controlar la calidad de las actividades y entregables del proyecto.
- Realizar auditorías.
- Controlar la calidad de todos los entregables junto con el equipo involucrado.
- Coordinar reuniones quincenales para asegurar la calidad de los entregables
- Informar al patrocinador en caso de alguna desviación por encima de los requisitos máximos establecidos.

3.5.1.5. Estructura organizacional para la calidad del proyecto

La figura 11 muestra la estructura organizacional de la gestión de calidad del proyecto.

Figura 11: Organigrama de calidad del proyecto



Elaborado por: Los autores

3.5.1.6. Herramientas de la calidad que se utilizarán en el proyecto

Las herramientas por utilizar para medir la calidad del proyecto son:

- **Juicio de expertos:** Se basas en la experiencia del patrocinador, directora de proyecto y su equipo en las decisiones basadas en monitoreo, control, procesos y mejoras de la calidad.
- **Reuniones:** La directora de proyecto junto al equipo realizará reuniones para elaborar el plan de gestión de la calidad. Las reuniones quincenales proyectadas dentro del cronograma serán fundamentales para el control de los entregables del proyecto

- **Causa y efecto:** Las no conformidades establecidas deben solucionarse en el menor tiempo, por lo tanto, usará la herramienta de Diagrama de ISHIKAWA o también conocida como Espina de Pescado. La mencionada herramienta será utilizada en el potencial suceso de algún error o incidencia en alguno de los entregables y procesos.
- **Representación de datos - Diagrama de flujo:** Con el objetivo de representar los macroprocesos, procesos, subprocesos y tareas durante el proyecto, se utilizará la herramienta de Diagrama de flujo. Logrando así, compartirlo con el equipo del proyecto y gestionar potenciales no conformidades o fallas. La herramienta del diagrama de flujo será utilizada en los siguientes procesos: a) El proceso logístico de la importación desde el país de origen hasta su llegada a las bodegas de la empresa en Guayaquil, Ecuador, b) Recepción, estiba y almacenaje del producto en bodega matriz ESVELTS SA, y c) Distribución y envío de los productos a los puntos de ventas.
- **Capacitación:** El cumplimiento se lo debe gestionar durante el transcurso del proyecto. Por lo tanto, se utilizará la herramienta de capacitaciones especialmente con el personal de ventas previa la llegada del nuevo producto. Específicamente en las jornadas de capacitación de los dependientes sobre los beneficios, características y ventajas competitivas del nuevo producto con respecto a los productos sustitutos presentes en el mercado.
- **Hojas de verificación:** Se evaluará la conformidad de la documentación para la obtención de las notificaciones sanitarias de los nuevos productos mediante el uso de la herramienta Hojas de verificación, en donde se detallarán todos los requisitos, previo a la presentación de la documentación ante el ente regulador ARCSA.
- **Los 5 ¿Por qué?:** Con la finalidad de obtener un análisis profundo de la raíz de alguna incidencia, la técnica se basa en preguntar ¿Por Qué? Al menos cinco veces, de esta manera se identificará el problema de fondo y los que se generan a raíz de este.

- **Diagramas de Pareto:** Con la finalidad de dar mayor acompañamiento, enfoque y proactividad a cualquier evento que impacte los entregables que tienen el mayor efecto dentro del proyecto, se procederá a utilizar la herramienta de Diagrama de Pareto. Así, se podrá identificar aquellos entregables que tengan la mayor relevancia. Tales como, la obtención de las notificaciones sanitarias ya que sin los mismos simplemente no hay proyecto y no se podría importar la carga. Otro entregable, es sin duda la compra de la mercadería con el proveedor en el extranjero, misma que deberá ser negociada con un nivel de costos que nos permita ser competitivos a la hora del lanzamiento al mercado, generando en el rendimiento esperado por la empresa, creando valor para toda la organización.

3.5.1.7. Gestionar la calidad

Es importante destacar que gestionar la calidad tiene enfoque a procesos, el plan de gestión de calidad se compondrá en actividades de calidad a ejecutar y además se adjuntarán las políticas de calidad de la empresa con la finalidad de cumplir con los objetivos de calidad. Adicionalmente, se identificará los procesos que no agreguen valor y las razones por las que se dé una calidad insuficiente dentro del proyecto.

En ese contexto, para la gestión de calidad en los principales procesos dentro del proyecto, se realizarán las siguientes actividades:

Auditoría de Calidad

Será la directora de proyecto la encargada de gestionar la calidad en los principales procesos con el objetivo de cumplir exitosamente en cuanto a alcance, tiempo y costo se refiere. Es importante destacar, que considerando la naturaleza del proyecto no se utilizará un auditor externo o interno en sí mismo ya que la directora de proyecto asumirá esas funciones. Estas auditorias serán realizados en la reunión 5 y 9 detallada dentro del cronograma.

Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)

Se aplicarán acciones correctivas para las no conformidades evidenciadas en el proyecto. En estos casos el diagrama de Ishikawa será usado para que el equipo del proyecto defina el

problema y pueda identificar las causas y demás causas subyacentes del problema, con el objetivo de identificar claramente las acciones que se deben aplicar y sobre que causa raíz, buscando eliminar el problema de la mejor manera.

5 ¿Por qué?

Se utilizará la herramienta de los 5 ¿Por qué? Con la finalidad de realizar un análisis de causa raíz, la técnica se basa en preguntar al menos cinco veces "por qué", visto desde otra perspectiva, se basa en trabajar bajo cinco niveles de detalles, esto con el objetivo, de disminuir los errores en los procesos.

Acciones Correctivas

Las acciones correctivas se iniciarán, controlarán y documentarán en el formulario de no conformidades y acciones preventivas y correctivas. El formulario podrá ser utilizado por todos los miembros del equipo y se entregará a la directora de proyecto, la cual está encargada de realizar las solicitudes de acciones preventivas, correctivas o de mejora continua. Adicionalmente, la directora de proyecto especificará los responsables de la actividad a mejorar o corregir. En caso de que la directora de proyecto no apruebe una solicitud de prevención o corrección, tendrá que detallar los argumentos por los que no aprobó la solicitud.

3.5.1.8. Controlar la calidad

El monitoreo y control de la calidad de los entregables del proyecto permite asegurar que los resultados satisfagan completa y correctamente los requerimientos de los interesados, es por esto que las salidas del proceso o entregables deben cumplir con todos los estándares, requisitos, regulaciones y especificaciones aplicables del proyecto. El proceso de controlar la calidad se realizará durante la duración del proyecto.

Las actividades de control de calidad para los entregables del proyecto son coordinadas por el equipo del proyecto designado por la directora de proyecto. Se utilizará inspecciones, muestreo estadístico, diagramas de control con la finalidad de validar la calidad de los entregables en base a los criterios de aceptación.

3.5.1.9. Actividades para tratar no conformidades, acciones correctivas y mejora continua

Las auditorías serán realizadas por la directora de proyecto, y ella, será la persona responsable de evaluar los procesos durante todo el ciclo de vida del proyecto, con la finalidad de presentar reportes de no conformidades, informes de calidad del proceso y solicitudes de cambios para acciones correctivas y preventivas al proyecto. Adicionalmente, identificará oportunidades de mejora continua, según corresponda.

El procedimiento para la generación de no conformidades se deberá realizar tal como se presenta en el flujograma en la figura 12. Además, para el registro de observaciones y no conformidades se utilizará el formato detallado en la tabla 52.

Procedimiento generación de No Conformidad

En la Figura 12, se detalla el proceso en caso de encontrarse no conformidades graficado en un diagrama de flujo:

Figura 12: Procedimiento para Manejo de No Conformidades



Elaborado por: Los Autores

La tabla 52 muestra la plantilla que se utilizará para el registro de no conformidades.

Tabla 52: Registro de no conformidades

REGISTRO DE NO CONFORMIDADES			
Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del Proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha Auditoria:**	*dd/mm/aaaa*
Auditor	Alexandra Rivera		
Entregable			
Descripción del Entregable			
Conformidades			
No Conformidades			
Observaciones			
Conclusiones			
Firma del auditor			

Elaborado por: Los Autores

Para establecer las acciones correctivas y preventivas, el equipo del proyecto revisará las no conformidades y observaciones recopiladas en la auditoria. Las no conformidades se categorizarán dentro de los siguientes parámetros:

- No conformidad en los procesos
- Observaciones de los interesados
- Reuniones del equipo del proyecto
- Informes de auditoría
- Resultado de análisis de datos

Posterior de que las no conformidades se hayan identificado, se utilizarán las herramientas de la espina de pescado de Ishikawa y los 5 ¿Por qué? Con la finalidad de definir las acciones correctivas o preventivas según corresponda además de identificar las causas raíz y sus efectos. Para el registro de las acciones correctivas o preventivas se utilizará el formato detallado en la tabla 53 y para el procedimiento del manejo de acciones correctivas o preventivas se seguirá el flujograma de procesos que se muestra en la figura 13.

Tabla 53: Registro de acciones correctivas y preventivas

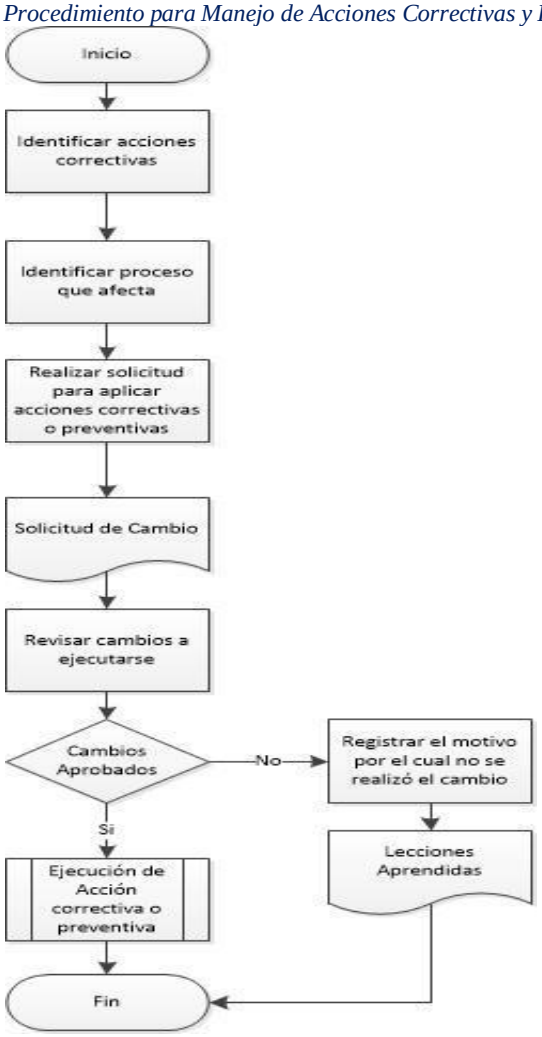
REGISTRO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS			
Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del Proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
No conformidad	*[Descripción de la no conformidad identificada en la auditoria]*		
Análisis	*[Descripción de que herramienta (¿diagrama de la espina de Ishikawa, 5 por qué?) se usará y el proceso realizado para encontrar la causa de la no conformidad]*		
Causa	*[Descripción de la causa de la no conformidad encontrada]*		
Acciones correctivas y preventivas a realizar			
Acciones viables			
Conclusiones			
Responsable			

Elaborado por: Los autores.

Procedimiento generación de acciones correctivas y preventivas

En la Figura 13, se detalla el proceso para la aplicación de acciones correctivas y preventivas graficados en un diagrama de flujo:

Figura 13: Procedimiento para Manejo de Acciones Correctivas y Preventivas



Elaborado por: Los Autores

Informes de calidad

Parafraseando lo establecido en la guía PMBOK 6ta edición, un informe de calidad es un documento que incluye recomendaciones para acciones correctivas y un resumen de las conclusiones de las actividades de controlar de calidad y que puede incluir recomendaciones para mejoras de proceso, proyecto y producto. Para generar los informes de calidad se utilizará el siguiente formato detallado en la tabla 54.

Tabla 54: Informes de calidad

INFORMES DE CALIDAD			
Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del Proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
Parámetros	**Descripción**		
Entregables Auditados			
Incidentes y/o novedades de calidad identificados			

Recomendaciones para la mejora en los procesos	
Acciones Correctivas	
Conclusiones del proceso de gestión de calidad	

Adaptado por los autores de la Guía PMBOK 6TA edición.

Mejora continua

A continuación, en la Figura 14 se detalla el proceso que se utilizará para generar la mejora continua graficado en un diagrama de flujo:

Figura 14: Procedimiento de Mejora Continua



Elaborado por: Los Autores

Se toma en consideración el flujograma de procesos para generar mejora continua y se complemente con el siguiente formato o plantilla para llevar un registro de las mejoras continua presentado en la tabla 55.

Tabla 55: Registro de mejora continua

REGISTRO DE MEJORA CONTINUA			
Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del Proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Revisión:			
Responsable:			
Código EDT:			
Entregables:			
Límite del Proceso:			
Configuración del Proceso:			
Actividades de Mejora Continua:			

Elaborado por: Los Autores.

De existir algún cambio en el proceso, el mismo deberá ser escalado al patrocinador para dar gestión a la aprobación del control de cambios. Algunos elementos que pudiesen sufrir cambios son la línea base del alcance, así como actualizar el registro de lecciones aprendidas, matriz de trazabilidad de requisitos y el registro de los interesados del proyecto.

Listas de verificación de calidad

El equipo del proyecto realizará esta actividad con la finalidad de verificar la calidad a nivel de entregables, además la lista de verificación permite presentar los criterios de aceptación de la línea base del alcance con el objetivo de garantizar la calidad de los entregables. En la Tabla 56 se encuentra el formato para el registro de las listas de verificación.

Tabla 56: Formato para el Registro de Listas de Verificación

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	
APROBACIÓN	**Persona:**		
	Cargo:		
	Firma:		
LISTA DE VERIFICACIÓN			
Entregables	**Criterios de Aceptación**	**SI/NO**	**Observación**

Elaborado por: Los autores

- **Título del Proyecto:** Nombre del Proyecto en mención.
- **Director/Responsable del Proyecto**
  - **Persona:** Nombre del director del Proyecto
  - **Departamento:** Departamento al cual pertenece en la organización
- **Aprobación**
  - **Persona:** Nombre de la persona responsable de la aprobación del documento.
  - **Cargo:** Cargo que ocupa la persona dentro de la organización.
  - **Firma:** Firma de Responsabilidad
- **Lista de Verificación**
  - **Entregables:** Entregable final del proyecto.
  - **Criterios de Aceptación:** Criterios que se deben cumplir en el entregable.
  - **Si/No:** Bandera que permite registrar si se cumplió o no con los criterios de aceptación.
  - **Observación:** Comentarios u observaciones sobre los criterios de aceptación.

3.5.2. Métricas de calidad

Las métricas de calidad detallan los atributos del proyecto, estos serán controlados por el proceso de controlar la calidad a fin de verificar su cumplimiento. A continuación, la tabla 57 presenta la plantilla que permite el registro de las métricas de calidad que se usarán a lo largo del proyecto.

Tabla 57: Plantilla para Métricas de Calidad

Proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal					
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**	
APROBACIÓN		**Persona:**					
		Cargo:					
		Firma:					
MÉTRICAS DE CALIDAD							
ID	**Que queremos medir**	**Objetivo de proyecto / Objetivo de Mejora**	**Métrica**	**Meta**	**Fuente de Datos**	**Periodicidad**	**Proceso**

Elaborado por: Los Autores

- **Nombre del Proyecto:** Nombre del Proyecto en mención.
- **Director/Responsable del Proyecto:** Nombre del director del Proyecto
- **Fecha:** Fecha de elaboración del documento
- **Aprobación**
  - **Persona:** Nombre de la persona responsable de la aprobación del documento.
  - **Cargo:** Cargo que ocupa la persona dentro de la organización.
  - **Firma:** Firma de Responsabilidad
- **Métricas de Calidad**
  - **ID:** Número Secuencial
  - **Que queremos medir:** Detalle de lo que se desea medir durante el proyecto.
  - **Objetivo de Proyecto/Objetivo de mejora:** El objetivo que se desea alcanzar con esta medición.
  - **Métrica:** Definir métrica.
  - **Meta:** Puntuación deseada
  - **Fuente de Datos:** De donde se tomarán los datos para la medición.
  - **Periodicidad:** Periodos en los cuales se realizarán las mediciones durante el proyecto.
  - **Proceso:** Proceso que impacta.

3.5.3. Listas de verificación de calidad

La lista de verificación permite presentar los criterios de aceptación de la línea base del alcance con el objetivo de garantizar la calidad de los entregables. En la Tabla 58 se muestran todos los criterios de aceptación.

Tabla 58: Formato para el Registro de Listas de Verificación

Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del Proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha**	*dd/mm/aaaa*
LISTA DE VERIFICACIÓN			
Entregables	**Criterios de aceptación**	**SI/NO**	**Observación**
Acta de constitución del proyecto	Considera objetivos estratégicos ESVELTS SA		
	Describe el propósito, justificación alineados a los objetivos del negocio		
	Detallar una lista de interesados, resumen de hitos y presupuesto del proyecto		
Plan para la dirección del proyecto	Elaborado en base a las buenas prácticas del PMBOK sexta y séptima edición		
	Incluye el plan de gestión de interesados, alcance, cronograma, costo, riesgo, adquisiciones, comunicaciones, calidad y recursos		
Obtención de notificaciones sanitarias	Las notificaciones sanitarias deben ser obtenidas bajo la categoría de producto extranjero suplementos alimenticios		
	Se obtendrán dos notificaciones sanitarias: una por sabor chocolate y otra por sabor vainilla caramelo		
Recopilación de documentos apostillados	Realizar una lista de los requisitos establecidos en la normativa vigente por ARCSA		
	Revisar proyectos anteriores similares		
Contratación del proveedor para obtención de notificaciones sanitarias	El proveedor debe contar con al menos 3 proyectos previos exitosos con ESVELTS SA		
	El proveedor debe contar con experiencia mínima de 8 años en la industria de los productos naturales y suplementos alimenticios		
Importación, nacionalización y almacenaje de la mercadería	Se importará la mercadería en contenedor no refrigerado		
	La salida de la mercadería será desde el puerto de Miami bajo el incoterm FOB		
	El proveedor debe contar con al menos 3 proyectos previos exitosos con ESVELTS SA		

Contratación del proveedor de servicios logísticos y aduaneros	El proveedor debe contar con experiencia mínima de 8 años en la importación y nacionalización de suplementos alimenticios para Ecuador		
Envío de mercadería a puerto destino	El proveedor logístico enviará el aviso de salida, aviso de llegada y demás documentos o notificaciones relevantes al proceso de: transito marítimo y llegada al puerto, en al menos 6 horas luego de haberlas recibido por parte de la naviera operante		
	El proveedor enviará vía correo electrónico la notificación del zarpe de la mercadería en puerto de origen		
Nacionalización de mercadería	El proveedor logístico enviará la pre liquidación aduanera con al menos dos días de anticipación del arribo de la carga a puerto destino		
	El gerente de comercio exterior, posterior a los ajustes en caso de aplicar, aprobará y pagará la liquidación aduanera de la carga en un máximo de 6 horas		
Movilización de la mercadería a bodegas ESVELTS SA	Se contratará servicio de escolta armada para el transporte de la carga desde el puerto de GYE hasta las bodegas matriz		
	Se contratará candado satelital para el contenedor		
	Se contratará servicio de estibas para la descarga de la mercadería desde el contenedor hacia las bodegas matriz		
Elaboración plan de lanzamiento	la jefa de marketing elaborará el plan incluyendo una agencia externa de marketing para liderar el lanzamiento y comunicación		
	El plan incluirá una campaña de comunicación por redes sociales de expectativa y el evento el día del lanzamiento a nivel nacional		
	La directora de proyecto aprobará el proveedor y el plan		
Elaboración plan comercial	Alinear el plan comercial al manual de política proceso y procedimientos de la organización para el correcto abastecimiento de los locales y los precios y descuentos con los que se trabajará en el lanzamiento		
	El jefe de ventas elaborará una tabla con las cantidades por cada local para el día del lanzamiento		
	La directora de proyecto aprobará el plan comercial		

Distribución de mercadería a piso de venta	La mercadería será enviada de acuerdo a los requisitos previamente establecidos en cuanto a cantidades y tiempos de entrega		
	Se recibirá confirmación de recepción de la mercadería por parte de cada asesor en cada una de las tiendas a nivel nacional		
Activación del plan de lanzamiento	El plan se ejecutará correctamente según los requisitos establecidos por la directora de proyecto		
	Se ejecutará a nivel nacional en puntos de venta y en redes sociales de Only Natural		

Elaborado por: Los autores

Considerando la naturaleza del proyecto, en la tabla 59 se muestra una lista de verificación con un enfoque exclusivo al producto a importar, proteína bebible vegetal.

Tabla 59: Lista de Verificación del Producto

PROYECTO	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto	Alexandra Rivera A.	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
APROBACIÓN	**Persona:**		
	Cargo:		
	Firma:		

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL PRODUCTO			
Entregables	**Criterios de Aceptación**	**SI/NO**	**Observación**
Obtención de Proteína líquida Bebible	Proteína líquida bebible en sabores: Vainilla y Chocolate. Los dos sabores deben venir en envases Tetrapak con presentación de 500ml.		
	Cantidad importada de proteína líquida bebible de sabores vainilla y chocolate equivalente a un contenedor de 20ft, el mismo que debe estar repartido en cantidades iguales por cada sabor.		
	Adquirir el producto con al menos el 90% de tiempo hasta su fecha de caducidad. Esto se debe garantizar con un documento de producción donde se detalle el lote que despacharán, su fecha de producción y de vencimiento emitido por el proveedor en el extranjero		
	El producto debe ser 100% de origen vegetal y toda su información nutricional debe estar detallada en los empaques tetrapack del producto.		

PROYECTO	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal			
Director del proyecto	Alexandra Rivera A.		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
APROBACIÓN	**Persona:**			
	Cargo:			
	Firma:			
LISTA DE VERIFICACIÓN DEL PRODUCTO				
	Proveedor de proteína liquida tiene disponibilidad de impartir capacitación en español en horarios y fechas acordadas en conjunto previo al lanzamiento al mercado de la proteína líquida bebible. Previo a la capacitación el proveedor debe compartir la documentación de la capacitación (presentación, documentos técnicos nutricionales, etc.)			

Elaborado por: Los autores

Métricas de calidad

En la tabla 60 se definen las métricas de calidad que gobernarán el proyecto, la meta a alcanzar, la fuente de datos y la periodicidad.

Tabla 60: Métricas de Calidad

Proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible de base vegetal					
Director del proyecto		Alexandra Rivera			**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*	
APROBACIÓN		**Persona:**					
		Cargo:					
		Firma:					
MÉTRICAS DE CALIDAD							
ID	**Que queremos medir**	**Objetivo de proyecto / Objetivo de Mejora**	**Métrica**	**Meta**	**Fuente de Datos**	**Periodicidad**	**Proceso**
1	Cumplimiento del plazo para la importación y lanzamiento en puntos de venta de la proteína líquida bebible de base vegetal	Determinar el cumplimiento de los tiempos asignados para el proyecto.	SPI=*EV*/*PV* SPI Índice del desempeño del cronograma SPI < 0.9 Acción Correctiva	0,95	Cronograma del proyecto	Quincenal	Control de Cronograma
2	Cumplimiento de los costos del proyecto	Garantizar el cumplimiento del presupuesto asignado al proyecto.	CPI=EV/AC CPI Índice del desempeño del costo CPI ≤ 0.85	0,95	Línea base de costo	Quincenal	Control de Costos

			Acción Correctiva				
3	Porcentaje de Ejecución	Medir el avance de la totalidad del trabajo realizado y de los hitos con respecto a lo planificado.	Comparar en cualquier momento del proyecto los avances realizados VS los avances planificados a la fecha.	Resultados iguales al Proyecto al día	Cronograma del proyecto	En cualquier momento del proyecto	Control de Cronograma
				Avances reales mayor al 30% de los Avances planificados à Proyecto adelantado			
				Avances Reales menor al 20% Avances planificados à Proyecto atrasado	Costos del proyecto		
4	Cumplimiento de entregables	Medir las inconformidades de los entregables	Cumplimiento de entregables = # de entregables – entregables no aprobados	95% de entregables no deben presentar inconformidades	Entregables de la EDT	Mensual	Control de Entregables
5	Cumplimiento y satisfacción de la capacitación	Garantizar el cumplimiento de la capacitación y la satisfacción de los participantes	Índice de Satisfacción	IS > =95 Satisfacción	Plan de Capacitación	Al finalizar la capacitación	Control de Capacitación
				IS <95 Insatisfacción			

Elaborado por: Los autores

3.6. Gestión de Recursos

La gestión de recursos, según la guía del PMBOK Sexta Edición (Project Management Institute, 2017), contribuye a la administración de todos los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Los procesos de esta área de conocimiento incluyen: Planificar la gestión de recursos, estimar los recursos de las actividades, adquirir recursos, desarrollar el equipo, dirigir al equipo y controlar los recursos.

3.6.1. Plan de Gestión de los Recursos

El plan de gestión de recursos como su nombre lo dice; es usado para la gestión y asignación de todos los recursos (humanos, financieros, técnicos y físicos) necesarios para el proyecto, así como las actividades necesarias en la ejecución del proyecto.

Roles y responsabilidades

La tabla 61 muestra el formato de roles y responsabilidades de los recursos humanos en el proyecto.

Tabla 61: Roles y responsabilidades

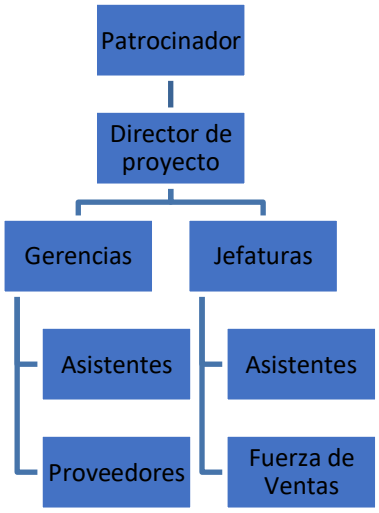
Proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:		Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES					
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**	

Elaborado por: Los autores

Organigrama del proyecto

En la figura 15 se muestra el formato para el organigrama del proyecto con respecto a la gestión de recursos humanos.

Figura 15: Formato del Organigrama del Proyecto



Elaborado por: Los Autores

Plan para la gestión del personal

El propósito del plan para la gestión del personal es el de definir las pautas de cómo se adquiere el personal, el tiempo en que cada persona participará en el proyecto y como se liberarán las personas del proyecto.

Dentro del plan se incluye el formato de actividades del proceso de adquisición de personal en la tabla 62, el formato del calendario de recursos humanos en la tabla 63, el formato de liberación de los recursos en la tabla 64 y el formato de la matriz RACI en la tabla 65.

Tabla 62: Formato de adquisición del personal

Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ADQUISICIÓN DEL PERSONAL			
PROCESO DE ADQUISICIÓN	**ESTRATEGIA**	**RESULTADO**	
[Métodos utilizados para adquirir el personal]	*[Características que se rigen a los métodos]*	*[Conclusiones acerca del proceso más la estrategia]*	

Elaborado por: Los autores

Tabla 63: Formato de calendario de recursos del proyecto

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
CALENDARIO DE RECURSOS DEL PROYECTO				
NOMBRE DEL RECURSO	**TIPO**	**FECHA INICIO**	**FECHA FIN**	**DISPONIBILIDAD MAXIMA**

Elaborado por: Los autores

Tabla 64: Formato de liberación del personal

Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
LIBERACIÓN DEL PERSONAL			
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 65: Formato matriz RACI

Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
MATRIZ RACI			
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
[Actividad o tarea en el cronograma]	*[Quien realiza la actividad o tarea]*	*[Quien rinde cuentas de que la actividad o tarea ha sido ejecutada y completada]*	*[Se le informa y consulta información acerca de la actividad o tarea]*	*[Se le informa acerca de avances y resultados]*

Elaborado por: Los autores

3.6.2. Estructura organizacional del proyecto

La estructura organizacional se estructura con la finalidad de identificar con claridad los roles y responsabilidades de los recursos humanos en el proyecto y con el objetivo de definir el organigrama funcional de los interesados. La tabla 66 muestra los roles y responsabilidades de los recursos y la figura 16 muestra el organigrama del proyecto.

Tabla 66: Roles y responsabilidades

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
Patrocinador	* Aprobación de cambios	* Patrocina, promociona, apoya y soporta el proyecto.	*Asegurar que los objetivos del proyecto se encuentren alineados con los objetivos de la empresa ESVELTS SA.	* Comunicar la visión y el alcance del proyecto.
	* Toma de Decisiones	* Proporciona y autoriza los recursos para el proyecto.	* Dar dirección al más alto nivel del proyecto.	* Conseguir Financiamiento.
	* Firma de actas de aceptación de entregables		* Aprobar el Acta de Constitución.	* Aprobar la planificación del proyecto.
	* Asignación de recursos		* Aprobar los cambios del Proyecto.	* Monitorear el estado general del proyecto.
	* Decide y autoriza sobre aumentos de presupuesto		* Aprobar el Plan de Proyecto.	* Gestionar el Control de Cambios del proyecto.
			* Aceptar los entregables.	* Gestionar los interesados de alto nivel.
			* Aprobar el cierre del proyecto.	* Ayudar en la solución de problemas y superación de obstáculos del proyecto.
Director del Proyecto	* Evaluación de cambios	* Gestiona el proyecto	* Elaborar el Project Chárter	* Iniciar el proyecto en conjunto con el Patrocinador
	* Toma de decisiones	* Principal responsable del éxito del proyecto	* Elaborar el Plan de Proyecto	* Planificar el proyecto
	* Asignación de recursos	* Liderazgo y administración de los recursos	* Elaborar el Informe de Estado del Proyecto	* Ejecutar el proyecto

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
	* Decide sobre la información y los entregables del proyecto		* Realizar la Reunión de avance quincenal	* Controlar el proyecto
	* Decide sobre adquisiciones que cumplan lo presupuestado		* Elaborar el Informe de Cierre del proyecto	* Cerrar el proyecto
			* Negociar Contrato con Proveedores	* Ayudar a Gestionar el Control de Cambios del proyecto
			* Elaborar informes quincenales del estado del proyecto	* Ayudar a gestionar temas contractuales
			* Elaborar el Informe Final del Proyecto	* Gestionar los recursos del proyecto
				* Solucionar problemas y superar obstáculos del proyecto
Gerente de Comercio Exterior	* Evaluación de cambios	* Coordinar las actividades en las etapas del proyecto	* Seguimiento y control del proyecto	* Participar en la elaboración de los entregables del proyecto
	* Toma de decisiones		* Reportes de desempeño de proyecto	* Responsable del informe del estado del proyecto
	* Asignación de recursos		* Coordinar las actividades del proyecto	* Asistir a reuniones quincenales
	* Decide sobre adquisiciones que cumplan lo presupuestado		* Planear la auditoría o supervisión técnica del proyecto	* Dar seguimiento al plan de trabajo

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
			* Coordinar y asegurar el éxito de la importación del producto base de proteína líquida bebible de base vegetal.	* Informar oportunamente los estados de avance, riesgos que se presenten y posibles retrasos.
			* Comunicar oportunamente desviaciones o problemas en el proceso de importación	* Descubrir posibles desviaciones
				* Asignar actividades a los recursos humanos a su cargo.
				* Solicitar la ejecución de la póliza de ser el caso
				* Realizar el pago de la mercadería a importar
Director Financiero	* Evaluación de cambios	* Coordinar las actividades en las etapas del proyecto	* Seguimiento y control del proyecto	* Participar en la elaboración de los entregables del proyecto
	* Asignación de recursos		* Reportes de desempeño de proyecto	* Responsable del informe del estado del proyecto en el proceso correspondiente.
	* Decide sobre adquisiciones que cumplan lo presupuestado		* Coordinar las actividades del proyecto	* Asistir a reuniones quincenales
			* Controlar y asegurar el flujo de recursos económicos para el proyecto.	* Dar seguimiento al plan de trabajo

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
			* Comunicar oportunamente en caso de existir desviaciones de flujo de dinero.	* Informar oportunamente los estados de avance, riesgos que se presenten y posibles retrasos.
				* Descubrir posibles desviaciones
				* Asignar actividades a los recursos humanos a su cargo.
Jefe Nacional de Marketing	* Evaluación de cambios	* Coordinar las actividades en las etapas del proyecto	* Seguimiento y control del proyecto	* Participar en la elaboración de los entregables del proyecto
	* Asignación de recursos		* Reportes de desempeño de proyecto	* Responsable del informe del estado del proyecto en el proceso correspondiente.
			* Coordinar las actividades del proyecto	* Asistir a reuniones quincenales
			* Controlar y asegurar el cumplimiento del plan de Lanzamiento del producto al mercado.	* Dar seguimiento al plan de trabajo
			* Comunicar oportunamente los problemas que se presenten en la ejecución del plan.	* Informar oportunamente los estados de avance, riesgos que se presenten y posibles retrasos.
				* Descubrir posibles desviaciones
				* Asignar actividades a los recursos humanos a su cargo.

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
				* Solicitar etiquetas solicitadas por el ARCSA para realizar la respectiva maquila al producto
Jefe de Marketing Digital	* Evaluación de cambios	* Coordinar las actividades en las etapas del proyecto	* Seguimiento y control del proyecto	* Participar en la elaboración de los entregables del proyecto
	* Asignación de recursos		* Reportes de desempeño de proyecto	* Responsable del informe del estado del proyecto en el proceso correspondiente.
			* Coordinar las actividades del proyecto	* Asistir a reuniones quincenales
			* Controlar y asegurar el cumplimiento del plan de marketing digital para el lanzamiento del producto al mercado.	* Dar seguimiento al plan de trabajo
			* Comunicar oportunamente los problemas que se presenten en la ejecución del plan.	* Informar oportunamente los estados de avance, riesgos que se presenten y posibles retrasos.
				* Descubrir posibles desviaciones
				* Asignar actividades a los recursos humanos a su cargo.
Jefe de RRHH	* Evaluación de cambios	* Coordinar las actividades en las etapas del proyecto	* Seguimiento y control del proyecto	* Participar en la elaboración de los entregables del proyecto

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
	* Asignación de recursos		* Reportes de desempeño de proyecto	* Responsable del informe del estado del proyecto en el proceso correspondiente.
			* Coordinar las actividades del proyecto	* Asistir a reuniones quincenales
			* Controlar y asegurar la disponibilidad del recurso humano para la ejecución del proyecto.	* Dar seguimiento al plan de trabajo
			* Comunicar oportunamente los problemas que se presenten en la ejecución del plan.	* Informar oportunamente los estados de avance, riesgos que se presenten y posibles retrasos.
			* Asegurar que todo el personal de ventas haya recibido la capacitación del producto por parte del proveedor en el extranjero de forma óptima.	* Descubrir posibles desviaciones
				* Asignar actividades a los recursos humanos a su cargo.
				* Coordinar la ejecución de las capacitaciones al personal de ventas por parte de Labrada Nutrition, así como la disposición de todos los recursos necesarios para dichas

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
				capacitaciones (infraestructura, insumos, conexión, horarios, etc.)
				* Validar el conocimiento del personal de venta adquirido en las capacitaciones.
Jefe Comercial	* Evaluación de cambios	* Coordinar las actividades en las etapas del proyecto	* Seguimiento y control del proyecto	* Participar en la elaboración de los entregables del proyecto
	* Asignación de recursos		* Reportes de desempeño de proyecto	* Responsable del informe del estado del proyecto en el proceso correspondiente.
			* Coordinar las actividades del proyecto	* Asistir a reuniones quincenales
			* Comunicar oportunamente los problemas que se presenten en la ejecución del plan.	* Dar seguimiento al plan de trabajo
			* Asegurar y validar que la planificación de stock de distribución a los puntos de ventas sea adecuada conforme a la venta histórica de productos similares de cada punto y a la experiencia en el área, de forma que se tenga una rotación de stock y ventas adecuada.	* Informar oportunamente los estados de avance, riesgos que se presenten y posibles retrasos.

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
				* Descubrir posibles desviaciones
				* Asignar actividades a los recursos humanos a su cargo.
				* Generar la planificación comercial por punto de venta.
Jefe de Logística	* Evaluación de cambios	* Coordinar las actividades en las etapas del proyecto	* Seguimiento y control del proyecto	* Participar en la elaboración de los entregables del proyecto
	* Asignación de recursos		* Reportes de desempeño de proyecto	* Responsable del informe del estado del proyecto en el proceso correspondiente.
			* Coordinar las actividades del proyecto	* Asistir a reuniones quincenales
			* Comunicar oportunamente los problemas que se presenten en la ejecución del plan.	* Dar seguimiento al plan de trabajo
			* Asegurar disponibilidad de espacios dentro de la bodega matriz de ESVELTS SA para el correcto almacenamiento de la proteína líquida bebible.	* Informar oportunamente los estados de avance, riesgos que se presenten y posibles retrasos.
			* Asegurar que el almacenamiento de la mercadería se ejecute correctamente para evitar deterioro del producto.	* Descubrir posibles desviaciones

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
			* Asegurar la disponibilidad y el envío a tiempo del producto a los puntos de venta previo al lanzamiento de este al mercado.	* Asignar actividades a los recursos humanos a su cargo.
			* De existir algún problema de calidad visible en la mercadería, comunicar inmediatamente posterior a su recibo.	* Supervisar el picking de la mercadería de acuerdo al plan comercial y realizar el envío a los puntos de venta en coordinación con el servicio de Courier.
				* Supervisar el etiquetado de las unidades de bebida líquida conforme a lo estipulado por el ARCSA en cuanto la mercadería llegue a las bodegas de ESVELTS SA.
				* Revisar y validar el estado de la mercadería a su recibo.
				* Revisar y validad fechas de caducidad del producto recibido.
Contadora	* Evaluación de cambios	* Coordinar las actividades en las etapas del proyecto	* Seguimiento y control del proyecto	* Participar en la elaboración de los entregables del proyecto
	* Asignación de recursos		* Reportes de desempeño de proyecto	* Responsable del informe del estado del proyecto
	* Decide sobre adquisiciones que cumplan lo presupuestado		* Coordinar las actividades del proyecto	* Asistir a reuniones quincenales

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
			* Controlar y asegurar el flujo de recursos económicos para el proyecto.	* Dar seguimiento al plan de trabajo
			* Comunicar oportunamente en caso de existir desviaciones de flujo de dinero.	* Informar oportunamente los estados de avance, riesgos que se presenten y posibles retrasos.
			* Llevar el control de los gastos realizados a lo largo de la ejecución del proyecto.	* Descubrir posibles desviaciones
			* Informar inmediatamente si existen evidencias de exceder el presupuesto del proyecto.	* Controlar que se cumpla con el presupuesto del proyecto
Asistente de RRHH	N/A	* Dar soporte y seguimiento a las tareas y actividades de la gerencia asignada al proceso asignado dentro del proyecto.	* Archivar documentación de gerencia	* Coordinar capacitaciones en conjunto con gerencia
			* Dar seguimiento al proceso	* Llevar listado de asistencias a capacitación
			* Informar a la gerencia asignada de hallazgos que puedan afectar al proyecto de forma positiva o negativa.	* Coordinar recursos para capacitaciones
			* Cumplir con tareas asignadas	* Informar el estado de las capacitaciones
				* Dar soporte a la gerencia asignada

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
Asistente de Logística	N/A	* Dar soporte y seguimiento a las tareas y actividades de la gerencia asignada al proceso asignado dentro del proyecto.	* Archivar documentación de gerencia	* Definir ubicaciones para la mercadería dentro de las bodegas
			* Dar seguimiento al proceso	* Informar estado de recibo de mercadería
			* Informar a la gerencia asignada de hallazgos que puedan afectar al proyecto de forma positiva o negativa.	* Informar estado del proceso de maquila
			* Cumplir con tareas asignadas	* Informar estado de despacho de mercadería
				* Preparar pedidos para despachos a tienda
				* Dar soporte a la gerencia asignada
Asistente Comercio Exterior	N/A	* Dar soporte y seguimiento a las tareas y actividades de la gerencia asignada al proceso asignado dentro del proyecto.	* Archivar documentación de gerencia	* Informar el estado de la importación
			* Dar seguimiento al proceso	* Dar seguimiento a los procesos de transportación de mercadería
			* Informar a la gerencia asignada de hallazgos que puedan afectar al proyecto de forma positiva o negativa.	* Dar seguimiento al proceso de obtención de Notificaciones Sanitarias
			* Cumplir con tareas asignadas	* Responder a proveedores y enviar documentación autorizada por la gerencia respectiva
				* Dar soporte a la gerencia asignada

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
Asistente Contable	N/A	* Dar soporte y seguimiento a las tareas y actividades de la gerencia asignada al proceso asignado dentro del proyecto.	* Archivar documentación de gerencia	* Asistir en el control de los gastos del proyecto
			* Dar seguimiento al proceso	* Dar soporte a la gerencia asignada
			* Informar a la gerencia asignada de hallazgos que puedan afectar al proyecto de forma positiva o negativa.	* Revisión, validación y comparación de facturas emitidas por los proveedores
			* Cumplir con tareas asignadas	
Mensajero Empresarial	N/A	* Dar soporte y seguimiento a las tareas y actividades de la gerencia asignada al proceso asignado dentro del proyecto.	* Entregar documentación del proyecto de forma oportuna	* Realizar entrega de documentos solicitados
			* Informar de novedades presentadas en el proceso de entrega	* Dar soporte a la gerencia asignada
Personal de ventas y asesoría en los locales Only Natural	N/A	* Dar soporte y seguimiento a las tareas y actividades de la gerencia asignada al proceso asignado dentro del proyecto.	* Asegurar la obtención de conocimientos en la capacitación dictada	* Comunicar el recibo de la mercadería en su punto de venta
				* Asistir a capacitación
				* Revisar el correcto recibo del producto, tanto en cantidad y calidad
				* Tener lista la mercadería en percha de tienda para el día del lanzamiento
				* Dar soporte a la gerencia asignada
Labrada Nutrition	N/A	Proveedor de Proteína Líquida Bebible	* Colocar la mercadería en buen estado y con las unidades compradas en puerto de embarque.	* Realizar el envío de documentos técnicos y apostillados de la proteína líquida bebible.

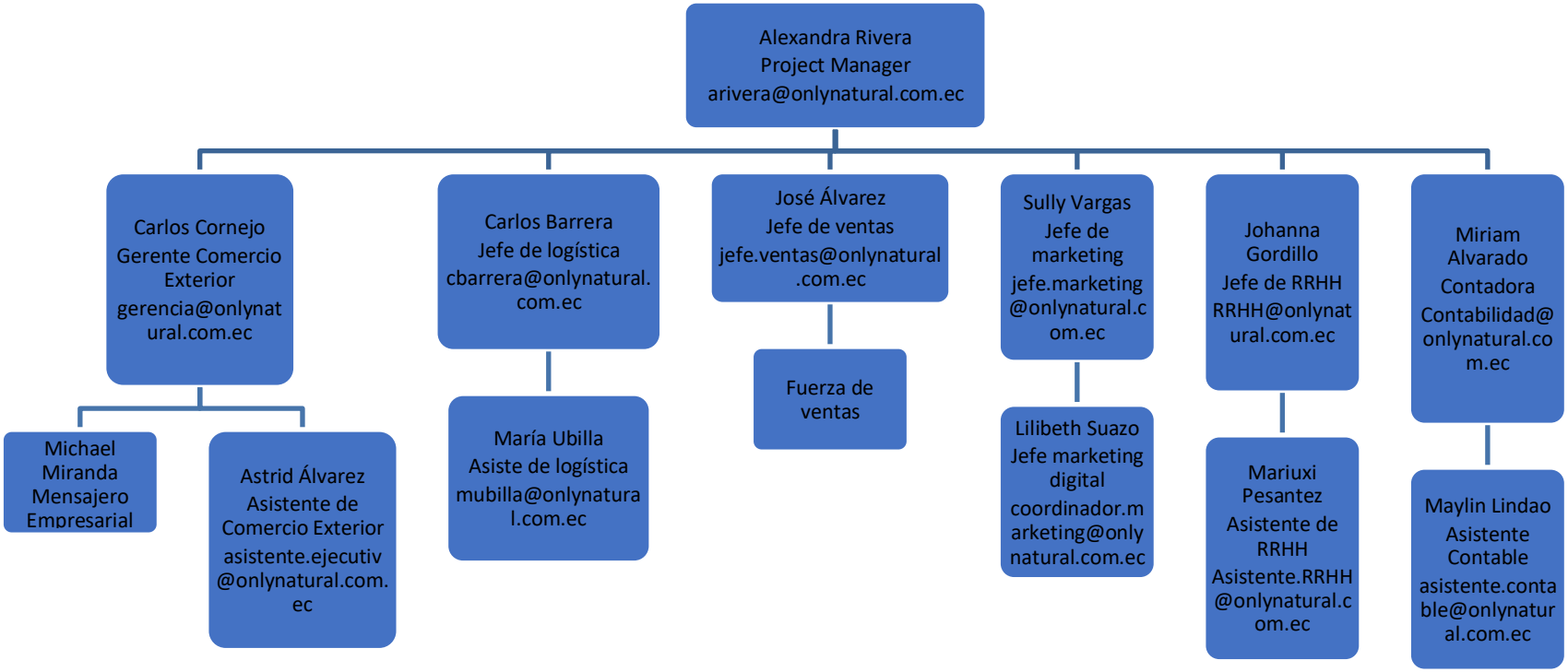
Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
				* Producir y enviar la proteína líquida bebible solicitada
Capacitador	N/A	Dictar capacitación sobre la proteína líquida bebible de base vegetal a la fuerza de venta	* Dictar capacitación en español	* Dictar capacitación en línea a la fuerza de venta en español.
			* Conocimiento al 100% de los beneficios del producto	
ARCSA	N/A	Emitir Notificaciones Sanitarias para el producto	* Emitir 2 notificaciones Sanitarias para la proteína líquida bebible de base vegetal.	
Grupo Torres & Torres Ecuador	N/A	Proveedor servicios logísticos	* Trasladar de forma efectiva la mercadería desde EE. UU. hasta Ecuador.	* Trasladar proteína líquida desde puerto de origen a puerto destino.
		Proveedor de servicios aduaneros	* Gestionar todos los posibles inconvenientes que se presenten en el proceso de nacionalización.	* Trasladar proteína líquida desde puerto destino a bodega matriz de ESVELTS SA
			* Comunicar oportunamente a ESVELTS SA el estado de los procesos de embarcación, transporte, desembarque y nacionalización de la proteína líquida.	* Proveer cuadrilla para descargar proteína liquida en bodega matriz
				* Gestionar y coordinar la liberación de la mercadería en aduana.
Bionatus SA	N/A		* Gestionar y dar respuesta inmediata al ARCSA.	* Gestionar la emisión de Notificaciones Sanitarias.

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
			* Comunicar los estados de los Notificaciones sanitarias.	
Exacto Cargo SA	N/A	Proveedor de Servicio de Courier	* Entregar mercadería en puntos de venta.	*Realizar el reparto de la mercadería a las tiendas.
			* Comunicar el estado de las entregas.	
			* Responsable de que la mercadería sea transportada y entregada en condiciones adecuadas.	
DHL	N/A	Proveedor de Servicio de Courier	* Realizar las entregas de correspondencia a tiempo.	* Realizar el servicio de entregas de documentos de acuerdo con lo solicitado por ESVELTS SA.
			* Comunicar el estado de las entregas.	
Agencia Ideas Creativas SA	N/A	Proveedor de Marketing Digital	* Cumplir con el servicio de marketing contratado.	* Presentar propuesta de lanzamiento del producto al mercado.
				* Realizar la cobertura en todos los puntos de venta el día del lanzamiento.
Generalli SA	N/A	Proveedor de Seguros Logísticos	* Responder eficaz y oportunamente en caso de siniestro y conforme al contrato.	* De ser el caso, realizar la cobertura en caso de siniestro.

Proyecto:		Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ROLES Y RESPONSABILIDADES				
ROL	**AUTORIDAD**	**OBJETIVOS DEL ROL**	**RESPONSABILIDADES**	**FUNCIONES**
Label Print SA	N/A	Proveedor de etiqueta y material publicitario:	* Imprimir y entregar etiquetas que cumplan con el modelo entregado por ESVELTS SA, las etiquetas deben estar en perfectas condiciones.	* Imprimir etiquetas para productos de acuerdo con la plantilla otorgada por ESVELTS SA. * Entregar etiquetas en bodega matriz

Elaborado por: Los autores

Figura 16: Estructura organizacional del proyecto



Elaborado por: Los Autores

3.6.3. Estimar los recursos de las actividades

En el proceso de estimar los recursos de las actividades se estiman los recursos necesarios para realizar todas las actividades del proyecto, se consideran todos los tipos de recursos, tales como, materiales, equipamientos y otros suministros necesarios.

Se utilizará la herramienta de juicio de expertos, mediante reuniones, además, se revisará en proyectos previos similares de la empresa y se usará la herramienta Microsoft Project para consultar el cronograma del proyecto. La tabla 67 muestra el detalle de la estimación de recursos.

Tabla 67: Estimación de recursos

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1	Lanzamiento de Proteína Líquida Bebible de Base Vegetal	
1.1	Gestión del proyecto	
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	
1.1.1.1	Levantar información	Director del Proyecto; Fuentes Primarias y secundarias de Información; Patrocinador
1.1.1.2	Redactar Acta de Constitución del Proyecto	Computadora; director del Proyecto; Impresora
1.1.1.3	Revisar Acta de Constitución del Proyecto	Director del Proyecto; Patrocinador; Oficina de Gerencia
1.1.1.4	Modificar Acta de Constitución del Proyecto	Computadora; director del Proyecto
1.1.1.5	Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	Director del Proyecto; Oficina de Gerencia; Patrocinador
1.1.1.6	Acta de Constitución del Proyecto Aprobado	Hito
1.1.2	Plan de Gestión de Proyecto	

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1.1.2.1	Levantar información	Director del Proyecto; Gerente de Comercio Exterior; Director Financiero; Patrocinador
1.1.2.2	Elaborar Plan para la Dirección de Proyectos	Director del Proyecto; Gerente de Comercio Exterior; Director Financiero
1.1.2.3	Revisar Plan para la Dirección de Proyectos	Director del Proyecto; Gerente de Comercio Exterior; Director Financiero; Patrocinador
1.1.2.4	Mejorar Plan para la Dirección de Proyectos	Computadora; director del Proyecto; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.2.5	Aprobar Plan para la Dirección de Proyectos	Patrocinador
1.1.2.6	Plan para la Dirección de Proyectos Aprobado	Hito
1.1.3	Monitoreo y control	
1.1.3.1	Realizar reunión quincenal 1	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.3.2	Realizar reunión quincenal 2	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.3.3	Realizar reunión quincenal 3	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.3.4	Realizar reunión quincenal 4	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.3.5	Realizar reunión quincenal 5	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.3.6	Realizar reunión quincenal 6	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.3.7	Realizar reunión quincenal 7	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1.1.3.8	Realizar reunión quincenal 8	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.3.9	Realizar reunión quincenal 9	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.3.10	Realizar reunión quincenal 10	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.3.11	Realizar reunión quincenal 11	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.3.12	Realizar reunión quincenal 12	Equipo del Proyecto; Computadora; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.4	Cierre	
1.1.4.1	Verificar aprobación de todos los entregables	Computadora; director del Proyecto; Oficina de Dirección de Proyecto
1.1.4.2	Realizar reunión de cierre	Computadora; Contadora; director del Proyecto; Gerente de Comercio Exterior; Director Financiero; jefe de Comercial; jefe de Marketing; Oficina de Gerencia; Patrocinador; Proyector; Refrigerio
1.1.4.3	Levantar lecciones aprendidas	Computadora; Gerente de Comercio Exterior; jefe de Comercial; jefe de Marketing; Oficina de Dirección de Proyecto; director del Proyecto
1.1.4.4	Firmar acta de cierre del proyecto	Director del Proyecto; Patrocinador
1.1.4.5	Informe de gestión finalizado	Hito
1.2	Obtención de Registro Sanitario	
1.2.1	Recopilación de documentos legales apostillados y técnicos	

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1.2.1.1	Obtener Certificado de Libre venta apostillado	Bionatus S.A.; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.2.1.2	Obtener Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura apostillado	Bionatus S.A.; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.2.1.3	Obtener Carta de Autorización para el registro, importación y venta exclusiva en Ecuador apostillada	Bionatus S.A.; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.2.1.4	Obtener Carta de Autorización de los co-fabricantes en U.S.A apostillada	Bionatus S.A.; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.2.1.5	Obtener Certificado de análisis por producto	Bionatus S.A.; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.2.1.6	Obtener Certificado de conformidad del empaque	Bionatus S.A.; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.2.1.7	Obtener el diseño digital del empaque y etiquetas	Bionatus S.A.; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.2.1.8	Obtener Carta de autorización para el cambio de nombre del producto	Bionatus S.A.; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.2.1.9	Recibir en oficina matriz todos los documentos físicos legales apostillados y técnicos	Courier Internacional; Gerente de Comercio Exterior; Oficina Matriz
1.2.1.10	Documentos legales apostillados y técnicos recibidos	Hito
1.2.2	Contratación de Servicios para obtención de Notificaciones sanitarias	
1.2.2.1	Solicitar el servicio de obtención de notificaciones sanitarias al proveedor externo	Bionatus S.A.; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1.2.2.2	Enviar documentos legales apostillados y técnicos en digital	Bionatus S.A.; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior
1.2.2.3	Enviar documentos legales apostillados y técnicos en Físico a oficinas del proveedor de servicio	Bionatus S.A.; Gerente de Comercio Exterior; Mensajero; Motocicleta
1.2.2.4	Armar carpeta con documentación solicitada por el ARCSA	Bionatus S.A.
1.2.2.5	Monitorear la subsanación de la documentación por parte de ARCSA	ARCSA
1.2.2.6	Enviar información adicional solicitada por el ARCSA	Bionatus S.A.; Gerente de Comercio Exterior
1.2.2.7	Emitir la Orden de Pago de Tasas por parte del ARCSA	ARCSA
1.2.2.8	Realizar pago de Tasas	Asistente de Gerencia de Importaciones; Banca en Línea; Gerente de Comercio Exterior; ARCSA
1.2.2.9	Emitir Registro Sanitario (ARCSA)	ARCSA; Bionatus S.A.
1.2.2.10	Tramite de obtención de notificaciones sanitarias culminado	Hito
1.3	Adquisición	
1.3.1	Adquisición de Mercadería	
1.3.1.1	Colocar orden de pedido a proveedor Extranjero	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; jefe de Comercial; Patrocinador
1.3.1.2	Recibir novedades con respecto a la orden por parte del proveedor	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1.3.1.3	Ajustar orden de pedido en base a las novedades recibidas por parte del proveedor	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.3.1.4	Aceptar formal y definitivamente la orden de pedido	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Patrocinador
1.3.1.5	Recibir cronograma de pagos del proyecto	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Contadora; Gerente de Comercio Exterior
1.3.1.6	Realizar el pago mediante transferencia bancaria internacional por el valor total de la orden	Asistente de Gerencia de Importaciones; Banca en Línea; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.3.1.7	Confirmar por escrito la recepción del pago	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition
1.3.1.8	Mercadería adquirida y pagada en su totalidad	Hito
1.4	Importación, Nacionalización, Almacenaje de la mercadería	
1.4.1	Contratación de servicios logísticos y aduaneros	
1.4.1.1	Notificar a la empresa externa de servicios logísticos y aduaneros sobre la nueva carga a importar	Asistente de Gerencia de Importaciones; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior
1.4.1.2	Enviar proforma o factura de la compra.	Asistente de Gerencia de Importaciones; Computadora; Torres&Torres
1.4.1.3	Enviar el contacto responsable del proveedor en el extranjero	Asistente de Gerencia de Importaciones; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Labrada Nutrition; Torres&Torres
1.4.1.4	Coordinar la entrega de mercaderías con el proveedor en el extranjero	Asistente de Gerencia de Importaciones; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Labrada Nutrition; Torres&Torres

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1.4.1.5	Recibir la carga en bodegas de consolidación en el extranjero	Labrada Nutrition; Torres&Torres
1.4.1.6	Emitir cotización de póliza de seguro para la carga en transito	Aseguradora Generali S.A.; Asistente de Gerencia de Importaciones; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Póliza de Seguros
1.4.1.7	Aprobar cotización de póliza de seguro para la carga en transito	Aseguradora Generali S.A.; Asistente de Gerencia de Importaciones; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior
1.4.1.8	Emitir póliza de seguro para la carga en transito	Aseguradora Generali S.A.; Asistente de Gerencia de Importaciones; Computadora; Correo Electrónico Corporativo
1.4.1.9	Orden embarcada en puerto de origen	Hito
1.4.2	Envío de mercadería a puerto de destino	
1.4.2.1	Coordinar disponibilidad para proceder con el cargue	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.2.2	Confirmar reserva asignada (naviera, fecha de salida, fecha de llegada)	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.2.3	Emitir Bill of Landing (Guía de Carga)	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.2.4	Confirmar zarpe	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.2.5	Viaje marítimo de la mercadería a puerto destino	Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres; Asistente de Gerencia de Importaciones
1.4.2.6	Orden transportada a puerto de destino	Hito
1.4.3	Nacionalización de mercadería	
1.4.3.1	Emitir DAV (Declaración Andina de Valor)	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1.4.3.2	Emitir DAI (Declaración Aduanera de Importación)	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.3.3	Aprobar DAV (Declaración Andina de Valor)	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.3.4	Aprobar DAI (Declaración Aduanera de Importación)	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.3.5	Obtener el DAV aprobado	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres; SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador)
1.4.3.6	Obtener el DAI aprobado	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres; SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador)
1.4.3.7	Subir información a la plataforma digital de la Aduana del Ecuador SENAE	Torres&Torres
1.4.3.8	Emitir Liquidación de Tributos	Torres&Torres
1.4.3.9	Pagar IVA	Asistente de Gerencia de Importaciones; Gerente de Comercio Exterior; Mensajero; SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador)
1.4.3.10	Pagar Tributos	Asistente de Gerencia de Importaciones; Gerente de Comercio Exterior; Mensajero; SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador)
1.4.3.11	Revisar contendor (Aforo)	Asistente de Gerencia de Importaciones; SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador); Torres&Torres
1.4.3.12	Coordinar el retiro de la carga	Asistente de Gerencia de Importaciones; SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador); Torres&Torres
1.4.3.13	Emitir orden de salida (día y hora de salida)	SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador)

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1.4.3.14	Tramite de importación de la mercadería culminado	Hito
1.4.4	Movilización local de la carga	
1.4.4.1	Contratar custodia armada	Asistente de Gerencia de Importaciones; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.4.2	Contratar candado electrónico	Asistente de Gerencia de Importaciones; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.4.3	Contratar Cuadrilla de Estibadores	Asistente de Gerencia de Importaciones; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.4.4	Transportar orden a la bodega matriz de ESVELTS SA.	Asistente de Gerencia de Importaciones; Gerente de Comercio Exterior; Torres&Torres
1.4.4.5	Recibir la carga en bodega matriz	Asistente de Logística; Gerente de Comercio Exterior; jefe de Logística; Torres&Torres
1.4.4.6	Descargar y estibar mercadería en espacio asignado dentro de bodega matriz	Asistente de Logística; Gerente de Comercio Exterior; jefe de Logística; Torres&Torres
1.4.4.7	Servicios aduaneros y logísticos culminados	Hito
1.4.5	Inventario, control de calidad y etiquetado	
1.4.5.1	Realizar inventario de la mercadería recibido	Asistente de Logística; Gerente de Comercio Exterior; jefe de Logística; Sistema Contable ICG Software
1.4.5.2	Realizar el control de calidad de la mercadería recibida	Asistente de Logística; Computadora; Gerente de Comercio Exterior; jefe de Logística; Sistema Contable ICG Software
1.4.5.3	Solicitar etiquetas en español bajo normativa de ARCSA al departamento de marketing	Gerente de Comercio Exterior; jefe de Marketing; Label Print S.A.
1.4.5.4	Recibir etiquetas en español para el producto	Asistente de Gerencia de Importaciones; Gerente de Comercio Exterior; jefa de Marketing; jefe de Logística

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1.4.5.5	Etiquetar productos	Asistente de Logística; jefe de Logística
1.4.5.6	Registrar del producto en el sistema	Asistente Contable; Asistente de Logística; Computadora; Contadora; jefe de Logística; Sistema Contable ICG Software
1.4.5.7	Definir ubicación para almacenar los nuevos productos en bodega matriz	Asistente de Logística; jefe de Logística
1.4.5.8	Organización de mercadería, inventario, control de calidad y etiquetado realizado	Hito
1.5	Planificación para el lanzamiento	
1.5.1	Plan de Lanzamiento	
1.5.1.1	Elaborar plan de lanzamiento	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; jefe de Comercial; jefe de Marketing; Sistema Contable ICG Software
1.5.1.2	Aprobar plan de lanzamiento	Computadora [1]; Correo Electrónico Corporativo [1]; Gerente de Comercio Exterior
1.5.1.3	Distribuir el presupuesto asignado	Jefe de Comercial
1.5.1.4	Plan de Lanzamiento aprobado	Hito
1.5.2	Plan de Capacitación	
1.5.2.1	Solicitar paquete de información para la capacitación	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Gerente de Comercio Exterior; jefa de Talento Humano; Labrada Nutrition
1.5.2.2	Coordinar con el proveedor en el extranjero el moderador o capacitador asignado	Capacitador Asignado de Labrada Nutrition; Computadora; Correo Electrónico Corporativo; jefa de Talento Humano; Labrada Nutrition
1.5.2.3	Elaborar el cronograma de capacitación para el personal de venta	Asistente de Talento Humano; Computadora; jefa de Talento Humano; Oficina de Talento Humano
1.5.2.4	Realizar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma establecido	Capacitador Asignado de Labrada Nutrition; Gerente de Comercio Exterior; jefa de Talento Humano; Personal de Ventas
1.5.2.5	Personal capacitado y evaluado	Hito

PROYECTO:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**
ESTIMACIÓN DE RECURSOS		
Identificador	**Actividad**	**Nombre de los recursos**
1.5.3	Plan Comercial	
1.5.3.1	Planificar y asignar stock por tienda	Computadora; jefe de Comercial; jefe de Logística; Sala de Reuniones
1.5.3.2	Aprobar plan Comercial de distribución en tienda	Gerente de Comercio Exterior
1.5.3.3	Plan Comercial de distribución en tienda aprobado	Hitos
1.6	Lanzamiento del producto al mercado	
1.6.1	Distribución de mercadería a piso de venta	
1.6.1.1	Enviar productos a tiendas de acuerdo con la distribución definida	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; Courier Exacto Cargo; jefe de Logística; Personal de Ventas
1.6.1.2	Confirmar llegada de producto a todos los puntos de venta a nivel nacional	Computadora; Correo Electrónico Corporativo; jefe de Comercial; jefe de Logística; Personal de Ventas
1.6.1.3	Mercadería confirmada en puntos de venta a nivel nacional	Hito
1.6.2	Activación del plan de lanzamiento	
1.6.2.1	Ejecutar del plan de lanzamiento aprobado	Agencia Ideas Creativas S.A.; jefe de Marketing; jefe de Marketing Digital; Personal de Ventas
1.6.2.2	Cerrar plan de lanzamiento	Agencia Ideas Creativas S.A.; Gerente de Comercio Exterior; jefa de Marketing; jefe de Marketing Digital; Patrocinador; Personal de Ventas
1.6.2.3	Lanzamiento al mercado	Hito

Elaborado por: Los Autores

3.6.4. Asignación de personal al proyecto

En el proyecto se contratará empresas externas a la organización para prestar sus servicios profesionales, el resto del personal será interno de la organización. En la tabla 68 se muestran las actividades del proceso de adquisición del personal interno. Además, en la tabla 69 se muestra el calendario de los recursos humanos y en la tabla 70 se muestra la liberación de cada recurso humano.

Tabla 68: Adquisición del personal

Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	
ADQUISICIÓN DEL PERSONAL			
PROCESO DE ADQUISICIÓN	**ESTRATEGIA**	**RESULTADO**	
Evaluación y análisis del personal	Se tomará el alcance del proyecto como criterio general y se evaluará al personal interno que pueda alinearse en aportar al cumplimiento del alcance o a uno de los entregables del proyecto	Posterior a la evaluación preliminar y análisis, se obtendrá un listado con candidatos preseleccionados para participar en el proyecto	
Selección del personal	Entrevista personal con posibles candidatos en donde se planteará posibles escenarios que puedan ocurrir dentro del ciclo de vida del proyecto con la finalidad de obtener retroalimentación valiosa de cómo podrían solucionar o aportar para gestionar aquellos escenarios	Luego de la reunión se creará un listado definitivo de los recursos que participarán en el proyecto	
Validación y evaluación de conocimiento	Evaluación para verificar el grado de conocimiento del recurso humano en su área	Si la evaluación no es satisfactoria, se analizará otros perfiles que si cumplan con los requisitos mínimos de conocimientos	

Elaborado por: Los Autores

Tabla 69: Calendario de los recursos humanos

Nombre del recurso	Rol en el proyecto	Tipo	Fecha inicio	Fecha Fin	Disponibilidad máxima
Maylin Lindao	Asistente Contable	Trabajo	lun 16/12/22	lun 16/12/22	100%
Astrid Álvarez	Asistente de Gerencia de Importaciones	Trabajo	mar 4/10/22	mar 13/12/22	100%
María Ubilla	Asistente de Logística	Trabajo	mar 12/12/22	lun 16/12/22	100%
Mariuxi Pesantez	Asistente de Talento Humano	Trabajo	jue 29/12/22	jue 29/11/22	100%
Alexandra Rivera	Director del Proyecto	Trabajo	lun 18/7/22	mar 20/1/23	100%
Mirian Alvarado	Contadora	Trabajo	lun 16/12/22	mar 20/1/23	100%
Carlos Cornejo	Gerente de Comercio Exterior	Trabajo	mar 26/7/22	mar 20/1/23	100%
Jaime Freire	Director Financiero	Trabajo	mar 26/7/22	mar 20/1/23	100%
Sully Vargas	Jefa de Marketing	Trabajo	jue 29/11/22	mar 20/1/23	100%
Johanna Gordillo	Jefa de Talento Humano	Trabajo	mié 29/11/22	jue 17/1/23	100%
José Álvarez	Jefe de Comercial	Trabajo	mar 11/10/22	mar 20/1/23	100%
Carlos Barrera	Jefe de Logística	Trabajo	mié 29/11/22	vie 22/12/22	100%

Nombre del recurso	Rol en el proyecto	Tipo	Fecha inicio	Fecha Fin	Disponibilidad máxima
Lilibeth Suazo	Jefe de Marketing Digital	Trabajo	jue 17/1/23	mar 20/1/23	100%
Michael Miranda	Mensajero	Trabajo	lun 26/9/22	mar 05/12/22	100%
Rudy Cornejo	Patrocinador	Trabajo	lun 18/7/22	mar 20/1/23	100%
Asesores de venta	Asesores de venta	Trabajo	lun 16/12/22	mar 20/1/23	100%

Elaborado por: Los Autores

Tabla 70: Liberación de los recursos humanos

Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	
LIBERACIÓN DEL PERSONAL				
Nombre del recurso	**Rol en el proyecto**	**CRITERIO DE LIBERACION**	**¿Cómo?**	**DESTINO**
Maylin Lindao	Asistente Contable	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Funciones diarias adicionales ESVELTS SA
Astrid Álvarez	Asistente de Gerencia de Importaciones	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Funciones diarias adicionales ESVELTS SA
María Ubilla	Asistente de Logística	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Funciones diarias adicionales ESVELTS SA

Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	
LIBERACIÓN DEL PERSONAL				
Nombre del recurso	**Rol en el proyecto**	**CRITERIO DE LIBERACION**	**¿Cómo?**	**DESTINO**
Mariuxi Pesantez	Asistente de Talento Humano	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Funciones diarias adicionales ESVELTS SA
Alexandra Rivera	Director del Proyecto	Al término del proyecto	Comunicación con el patrocinador	Proyectos adicionales ESVELTS SA
Mirian Alvarado	Contadora	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales ESVELTS SA
Carlos Cornjeo	Gerente de Comercio Exterior	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales ESVELTS SA
Jaime Freire	Director Financiero	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales ESVELTS SA
Sully Vargas	Jefa de Marketing	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales ESVELTS SA
Johanna Gordillo	Jefa de Talento Humano	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales ESVELTS SA
José Álvarez	Jefe de Comercial	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales ESVELTS SA

Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	
LIBERACIÓN DEL PERSONAL				
Nombre del recurso	**Rol en el proyecto**	**CRITERIO DE LIBERACION**	**¿Cómo?**	**DESTINO**
Carlos Barrera	Jefe de Logística	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales ESVELTS SA
Lilibeth Suazo	Jefe de Marketing Digital	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales ESVELTS SA
Michael Miranda	Mensajero	Al termino de sus actividades	Comunicación con el director de proyecto	Funciones diarias adicionales ESVELTS SA
Rudy Cornejo	Patrocinador	Al término del proyecto	Comunicación con el director de proyecto	Proyectos adicionales ESVELTS SA
Asesores de venta	Asesores de venta	Al termino de sus actividades	Comunicación con el jefe de ventas	Funciones diarias adicionales ESVELTS SA

Elaborado por: Los Autores

3.6.5. Matriz RACI

A continuación, en la tabla 71 se muestra la matriz RACI

Tabla 71: Matriz Raci

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Levantar información	Alexandra Rivera PM, Rudy Cornejo Patrocinador	Alexandra Rivera PM	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Redactar Acta de Constitución del Proyecto	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Revisar Acta de Constitución del Proyecto	Alexandra Rivera PM, Rudy Cornejo Patrocinador	Alexandra Rivera PM		Rudy Cornejo Patrocinador
Modificar Acta de Constitución del Proyecto	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	Rudy Cornejo Patrocinador	Alexandra Rivera PM		Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Levantar información	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Elaborar Plan para la Dirección de Proyectos	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Revisar Plan para la Dirección de Proyectos	Alexandra Rivera PM, Rudy Cornejo Patrocinador	Alexandra Rivera PM		Rudy Cornejo Patrocinador
Mejorar Plan para la Dirección de Proyectos	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Aprobar Plan para la Dirección de Proyectos	Rudy Cornejo Patrocinador	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Realizar reunión quincenal 1	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Realizar reunión quincenal 2	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Realizar reunión quincenal 3	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Realizar reunión quincenal 4	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Realizar reunión quincenal 5	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Realizar reunión quincenal 6	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Realizar reunión quincenal 7	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Realizar reunión quincenal 8	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Realizar reunión quincenal 9	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Realizar reunión quincenal 10	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Realizar reunión quincenal 11	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Realizar reunión quincenal 12	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Verificar aprobación de todos los entregables	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Realizar reunión de cierre	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Levantar lecciones aprendidas	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Firmar acta de cierre del proyecto	Rudy Cornejo Patrocinador	Alexandra Rivera PM		Carlos Cornejo Gerente comercio exterior, José Álvarez Jefe ventas, Sully Vargas Jefe marketing, Johanna Gordillo Jefe RRHH, Carlos Barrera Jefe logística
Obtener Certificado de Libre venta apostillado	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Bionatus SA, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Obtener Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura apostillado	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Bionatus SA, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Obtener Carta de Autorización para el registro, importación y venta exclusiva en Ecuador apostillada	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Bionatus SA, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Obtener Carta de Autorización de los co-fabricantes en U.S.A apostillada	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Bionatus SA, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Obtener Certificado de análisis por producto	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Bionatus SA, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Obtener Certificado de conformidad del empaque	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Bionatus SA, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Obtener el diseño digital del empaque y etiquetas	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Bionatus SA, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Obtener Carta de autorización para el cambio de nombre del producto	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Bionatus SA, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Recibir en oficina matriz todos los documentos	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo	DHL, Labrada Nutrition, Astrid Álvarez Asistente de comercio exterior	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
físicos legales apostillados y técnicos		gerente comercio exterior		
Solicitar el servicio de obtención de notificaciones sanitarias al proveedor externo	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Enviar documentos legales apostillados y técnicos en digital	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Enviar documentos legales apostillados y técnicos en Físico a oficinas del proveedor de servicio	Michael Miranda mensajero	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Armar carpeta con documentación solicitada por el ARCSA	Bionatus SA	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM		Rudy Cornejo Patrocinador
Monitorear la subsanación de la documentación por parte de ARCSA	Bionatus SA, Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Bionatus SA, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Enviar información adicional solicitada por el ARCSA	Bionatus SA	Carlos Cornejo gerente comercio	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
		exterior, Alexandra Rivera PM		
Emitir la Orden de Pago de Tasas por parte del ARCSA	Bionatus SA	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Rudy Cornejo Patrocinador	Alexandra Rivera PM
Realizar pago de Tasas	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Astrid Álvarez Asistente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Mirian Alvarado Contadora	Rudy Cornejo Patrocinador
Emitir Registro Sanitario (ARCSA)	ARCSA	Bionatus, Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe marketing
Colocar orden de pedido a proveedor Extranjero	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Mirian Alvarado Contadora, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Recibir novedades con respecto a la orden por parte del proveedor	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Ajustar orden de pedido en base a las novedades recibidas por parte del proveedor	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Aceptar formal y definitivamente la orden de pedido	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Recibir cronograma de pagos del proyecto	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Mirian Alvarado Contadora	Alexandra Rivera PM		Alexandra Rivera PM, Director Financiero
Realizar el pago mediante transferencia bancaria internacional por el valor total de la orden	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Mirian Alvarado Contadora, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Confirmar por escrito la recepción del pago	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Notificar a la empresa externa de servicios logísticos y aduaneros sobre la nueva carga a importar	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Astrid Álvarez Asistente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Torres & Torres, Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe marketing, Carlos Barrera jefe logística
Enviar proforma o factura de la compra.	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Astrid Álvarez Asistente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Torres & Torres, Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Enviar el contacto responsable del proveedor en el extranjero	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Astrid Álvarez Asistente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Torres & Torres, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Coordinar la entrega de mercaderías con el proveedor en el extranjero	Torres & Torres	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Torres & Torres, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Recibir la carga en bodegas de consolidación en el extranjero	Torres & Torres	Alexandra Rivera PM, Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Torres & Torres, Labrada Nutrition	Rudy Cornejo Patrocinador
Emitir cotización de póliza de seguro para la carga en transito	Generali SA	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Aprobar cotización de póliza de seguro para la carga en transito	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Emitir póliza de seguro para la carga en transito	Generali SA	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Coordinar disponibilidad para proceder con el cargue	Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Confirmar reserva asignada (naviera, fecha de salida, fecha de llegada)	Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Emitir Bill of Landing (Guía de Carga)	Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
		exterior, Alexandra Rivera PM		
Viaje marítimo de la mercadería a puerto destino	Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Confirmar zarpe	Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Emitir DAV (Declaración Andina de Valor)	Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Emitir DAI (Declaración Aduanera de Importación)	Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Aprobar DAV (Declaración Andina de Valor)	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Aprobar DAI (Declaración Aduanera de Importación)	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Obtener el DAV aprobado	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Obtener el DAI aprobado	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Subir información a la plataforma digital de la Aduana del Ecuador SENAE	Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Emitir Liquidación de Tributos	Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Pagar IVA	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Mirian Alvarado Contadora	Rudy Cornejo Patrocinador
Pagar Tributos	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Mirian Alvarado Contadora	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística, José Álvarez jefe ventas
Revisar contendor (Aforo)	SENAE	Torres & Torres, Alexandra Rivera PM	Carlos Cornejo Gerente comercio exterior	Rudy Cornejo Patrocinador
Coordinar el retiro de la carga	Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Carlos Barrera jefe logística, Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Emitir orden de salida (día y hora de salida)	SENAE, Torres & Torres	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Carlos Barrera jefe logística, Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística, José Álvarez jefe ventas

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Contratar custodia armada	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Torres & Torres	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Contratar candado electrónico	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Torres & Torres	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Contratar Cuadrilla de Estibadores	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Torres & Torres	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Transportar orden a la bodega matriz de ESVELTS SA.	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Torres & Torres	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Recibir la carga en bodega matriz	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Torres & Torres	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Descargar y estibar mercadería en espacio asignado dentro de bodega matriz	Carlos Barrera jefe logística, María Ubilla asistente logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing
Realizar inventario de la mercadería recibido	Carlos Barrera jefe logística, María Ubilla asistente logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Mirian Alvarado Contadora	Rudy Cornejo Patrocinador, Mirian Alvarado Contadora
Realizar el control de calidad de la mercadería recibida	Carlos Barrera jefe logística, María Ubilla asistente logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, Mirian Alvarado Contadora	Rudy Cornejo Patrocinador, Mirian Alvarado Contadora
Solicitar etiquetas en español bajo normativa de ARCSA al departamento de marketing	Carlos Cornejo gerente comercio exterior	Alexandra Rivera PM	Bionatus SA	Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Recibir etiquetas en español para el producto	Sully Vargas jefe marketing	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Alexandra Rivera PM	Carlos Barrera jefe logística, Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Etiquetar productos	Carlos Barrera jefe logística, María Ubilla asistente logística	Alexandra Rivera PM, Sully Vargas jefe marketing	Carlos Barrera jefe logística, Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Registrar el producto en el sistema	Mirian Alvarado Contadora, Maylin Lindao Asistente contable	Alexandra Rivera PM		Rudy Cornejo Patrocinador, Carlos Barrera jefe logística, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing
Definir ubicación para almacenar los nuevos productos en bodega matriz	Carlos Barrera jefe logística, María Ubilla asistente logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Elaborar plan de lanzamiento	Ideas Creativas SA	Sully Vargas jefe marketing, Lilibeth Suazo marketing digital	Ideas creativas SA	Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing
Aprobar plan de lanzamiento	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Distribuir el presupuesto asignado	Carlos Barrera jefe logística, María Ubilla asistente logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador
Solicitar paquete de información para la capacitación	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Labrada Nutrition	Alexandra Rivera PM		Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Coordinar con el proveedor en el extranjero el moderador o capacitador asignado	Carlos Cornejo gerente comercio exterior, Labrada Nutrition	Alexandra Rivera PM		Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing
Elaborar el cronograma de capacitación para el personal de venta	Johanna Gordillo Jefa RRHH, Mariuxi Pesantez Asistente RRHH	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing	Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing
Realizar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma establecido	Johanna Gordillo Jefa RRHH, Mariuxi Pesantez Asistente RRHH	Alexandra Rivera PM	José Álvarez jefe ventas	Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing
Planificar y asignar stock por tienda	José Álvarez jefe ventas	Alexandra Rivera PM	Carlos Barrera jefe logística	Rudy Cornejo Patrocinador
Aprobar plan Comercial de distribución en tienda	Alexandra Rivera PM	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing	Rudy Cornejo Patrocinador
Enviar productos a tiendas de acuerdo con la distribución definida	Carlos Barrera jefe logística, María Ubilla asistente logística	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing
Confirmar llegada de producto a todos los puntos de venta a nivel nacional	Asesores de ventas	José Álvarez jefe ventas, Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing
Ejecutar del plan de lanzamiento aprobado	Sully Vargas jefe marketing, Lilibeth Suazo marketing digital	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador, José Álvarez jefe ventas, Sully Vargas jefe de marketing	Rudy Cornejo Patrocinador

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína liquida bebible vegetal			
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**	
MATRIZ RACI				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**APROBADOR**	**CONSULTADO**	**INFORMADO**
Cerrar plan de lanzamiento	Alexandra Rivera	Alexandra Rivera PM	Rudy Cornejo Patrocinador	Rudy Cornejo Patrocinador

Elaborado por: Los Autores

3.6.6. Controlar los recursos

El proceso de controlar los recursos asegura que los mismos se encuentren disponibles de acuerdo al plan de gestión de los recursos, así como verificar el uso de los recursos planificados en relación a lo real o programado, con la finalidad de tomar acciones preventivas y correctivas. El mencionado control será realizado durante el ciclo de vida del proyecto.

El control y monitoreo de los recursos del proyecto se realiza constantemente mediante reuniones quincenales de avance del proyecto, basándose en la información obtenida por la gestión de inventario, equipos y suministros.

Las herramientas a utilizar para este proceso serán: Microsoft Project 2016 el mismo que se usará durante la ejecución y planificación del proyecto permitiendo identificar los recursos asignados a cada actividad o tarea durante este. Adicionalmente, se realizará el análisis de datos con la finalidad de mantener un comparativo del antes y después de los recursos, del uso, costo y cronograma.

Además, se ejecutará el método Problem Solving (Ganar-Ganar). Con el objetivo de controlar el uso de recurso durante la ejecución del proyecto.

3.7. Gestión de Comunicaciones

La gestión de las comunicaciones permite asegurar que la información del proyecto se transfiera a los interesados de forma efectiva. Partiendo de las necesidades de los interesados se expone un plan que contenga actividades para el desarrollo de las comunicaciones y los medios adecuados.

De acuerdo con la guía del PMBOK (6ta Edición) (Project Management Institute, 2017), los procesos de comunicación son: planificar la gestión de las comunicaciones, gestionar las comunicaciones y controlar las comunicaciones.

3.7.1. Plan de Gestión de Comunicaciones

El plan de gestión de comunicaciones consiste en desarrollar una estrategia de comunicación y realizar actividades que permitan el cumplimiento de dicha estrategia, considerando las necesidades de comunicación de los interesados.

Dentro de la gestión de comunicaciones es importante utilizar e implementar herramientas y técnicas que faciliten o permitan el involucramiento de todos los interesados en el proyecto.

Dentro de la gestión de comunicaciones las reuniones son un canal importante que se deben realizar a lo largo del desarrollo del proyecto.

3.7.1.1. Gobierno de Reuniones

Las reuniones serán una de las herramientas utilizadas a lo largo del proyecto para generar comunicación entre los interesados, en estas reuniones se presentarán los avances, estados, conflictos, acuerdos y demás temas a tratar con respecto al proyecto, las mismas que se desarrollarán los miércoles a las 11:00am. Todos los acuerdos y definiciones se documentarán en un acta de reunión y su cumplimiento y avance serán revisados en la siguiente reunión quincenal.

3.7.1.2. Reportes de desempeño

Se realizarán reportes de estatus de avance del proyecto de forma quincenal, donde se debe incluir: avance de actividades, estatus de entregables, resultado de indicadores de gestión, solicitud de cambio y registro de cambios aprobados.

Este reporte será presentado en las reuniones quincenales a los interesados.

A continuación, en la Tabla 72 se presenta la Matriz del Plan de Gestión de Comunicaciones del proyecto:

Tabla 72: Matriz del Plan de Gestión de Comunicaciones

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES									
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal								
Director del Proyecto	Alexandra Rivera							**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Interesado	**Objetivos de comunicación**				**Frecuencia**	**Emisor**	**Receptor**	**Método**	**Herramientas o Tecnologías**
	Información	**Idioma**	**Medio**	**Formato**					
Patrocinador	Acta de Constitución del Proyecto	Español	Impreso	Formato A4	Una Vez	Patrocinador	Director y equipo de proyecto	Push	N/A
	Presentación del director del proyecto y su equipo de trabajo. Revisión de objetivos estratégicos e inicio del proyecto.	Español	Reunión Kickoff	Presencial	Una Vez	Patrocinador	Director y equipo de proyecto	Push	PPT
	Plan de dirección del proyecto	Español	Digital	Formato A4/Formato pdf	Una Vez	Director de Proyecto	Patrocinador y equipo de proyecto	Push	Correo Electrónico de ESVELTS SA

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES									
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal								
Director del Proyecto	Alexandra Rivera							**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Interesado	**Objetivos de comunicación**				**Frecuencia**	**Emisor**	**Receptor**	**Método**	**Herramientas o Tecnologías**
	Información	**Idioma**	**Medio**	**Formato**					
	Programa de Capacitación	Español	Digital	Formato A4/Formato pdf	Una Vez	Director de Proyecto	Patrocinado, equipo comercial, interesados RRHH	Pull	Correo Electrónico de ESVELTS SA
	Reunión de presentación de avances	Español	Reunión	Presencial	Quincenal	Director de Proyecto	Patrocinador y equipo de proyecto	Interactiva	PPT
	Entregables	Español	Impreso/Digital	Formato A4/Formato pdf	Al completar un entregable	Director de Proyecto	Patrocinador	Interactiva	Correo Electrónico de ESVELTS SA
	Solicitudes de Cambio	Español	Impreso/Digital	Formato A4/Formato pdf	Cuando sea necesario	Equipo del proyecto	Patrocinador	Push	N/A
Directora del Proyecto	Documentación, verificación y validación de requisitos	Español	Reunión	Presencial	Mensual	Director de Proyecto	Gerente de Comercio Exterior y equipo de proyecto	Interactiva	N/A
	Presentación del director del proyecto y su equipo de trabajo. Revisión de objetivos	Español	Reunión Kickoff	Presencial	Una Vez	Patrocinador	Director y equipo de proyecto	Push	PPT

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES									
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal								
Director del Proyecto	Alexandra Rivera							**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Interesado	**Objetivos de comunicación**				**Frecuencia**	**Emisor**	**Receptor**	**Método**	**Herramientas o Tecnologías**
	Información	**Idioma**	**Medio**	**Formato**					
	estratégicos e inicio del proyecto								
	Plan de dirección del proyecto	Español	Impreso/Digital	Formato A4/Formato pdf	Una Vez	Director de Proyecto	Patrocinador y equipo de proyecto	Pull	Correo Electrónico de ESVELTS SA
	Programa de Capacitación	Español	Digital	Formato A4/Formato pdf	Una Vez	Director de Proyecto	Patrocinador y equipo de proyecto	Pull	Correo Electrónico de ESVELTS SA
	Presentación de Avances	Español	Reunión/Reporte de Estatus del avance del proyecto impreso y digital	Formato A4/Formato pdf	Quincenal	Director de Proyecto	Patrocinador, director de proyectos, Gerente de Comercio Exterior, Gerente Financiero	Interactiva	Correo Electrónico de ESVELTS SA
	Plan de Lanzamiento	Español	Impreso/Digital por correo electrónico	Formato A4/Formato pdf	Una Vez	Director de Proyecto	Jefe Comercial, Patrocinador y equipo del proyecto	Push	Correo Electrónico de ESVELTS SA
	Plan de Capacitación	Español	Impreso/Digital por correo electrónico	Formato A4/Formato pdf	Una Vez	Jefe RRHH	Equipo del proyecto y vendedores	Interactiva	Correo Electrónico de ESVELTS SA

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES									
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal								
Director del Proyecto	Alexandra Rivera							**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Interesado	**Objetivos de comunicación**				**Frecuencia**	**Emisor**	**Receptor**	**Método**	**Herramientas o Tecnologías**
	Información	**Idioma**	**Medio**	**Formato**					
	Plan Comercial de Distribución en tiendas	Español	Impreso/Digital por correo electrónico	Formato A4/Formato pdf	Una Vez	Jefe Comercial	Jefe de Marketing, jefe de Logística, Vendedores y equipo del proyecto	Push	Correo Electrónico de ESVELTS SA
	Comunicación con Proveedores Nacionales	Español	Reunión	Presencial / Online	Cuando sea necesario	Director de Proyecto e interesados claves	Proveedores Nacionales	Interactiva	Google Meet
	Comunicación con Proveedores Extranjeros	Ingles	Reunión	Presencial / Online	Cuando sea necesario	Director de Proyecto e interesados claves	Proveedor Extranjero	Interactiva	Google Meet
	Solicitud de cambios	Español	Impreso/Digital aprobado por correo electrónico	Formato A4/Formato pdf	Cuando sea necesario	Todos	Patrocinador	Push	Correo Electrónico de ESVELTS SA
Gerente de Importaciones	Presentación del director del proyecto y su equipo de trabajo. Revisión de objetivos	Español	Reunión Kickoff	Presencial	Una Vez	Patrocinador	Director y equipo de proyecto	Interactiva	N/A

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES									
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal								
Director del Proyecto	Alexandra Rivera							**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Interesado	**Objetivos de comunicación**				**Frecuencia**	**Emisor**	**Receptor**	**Método**	**Herramientas o Tecnologías**
	Información	**Idioma**	**Medio**	**Formato**					
	estratégicos e inicio del proyecto								
	Documentación, verificación y validación de requisitos	Español	Reunión formal en su oficina con un café	Presencial	Mensual	Director de Proyecto	Gerente de Comercio Exterior y equipo de proyecto	Interactiva	N/A
	Plan de dirección del proyecto	Español	Impreso/Digital por correo electrónico y WhatsApp	Formato A4/Formato pdf	Una Vez	Director de Proyecto	Patrocinador y equipo de proyecto	Pull	Correo Electrónico de ESVELTS SA
	Comunicación con proveedor de servicios locales (Obtención de documentos legales, Servicios logísticos y de seguros)	Español	Correo / video conferencia y visitas presenciales con un presente de nuestros productos	Digital	Cuando sea necesario	Gerente de importaciones	Director de proyecto y proveedores	Interactiva	Correo Electrónico de ESVELTS SA y sistema de videoconferencia
	Recepción de documentos legales apostillados y técnicos	Ingles	Impreso/Digital por correo electrónico y mensaje WhatsApp	Formato A4/Formato pdf	Cuando sea necesario	Gerente de importaciones	Director de proyecto y proveedores	Pull	Correo electrónico, servicio de Courier y WhatsApp

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES									
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal								
Director del Proyecto	Alexandra Rivera							**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Interesado	**Objetivos de comunicación**				**Frecuencia**	**Emisor**	**Receptor**	**Método**	**Herramientas o Tecnologías**
	Información	**Idioma**	**Medio**	**Formato**					
	Obtención del Registro Sanitario	Español	Digital desde la plataforma del ARCSA	Digital/ Formato PDF	Una Vez	Gerente de importaciones	Director de proyecto y equipo del proyecto	Pull	Plataforma web ARCSA
	Comunicación con el proveedor de proteína líquida de base Vegetal	Ingles	Correo / video conferencia y mensaje WhatsApp	Digital	Cuando sea necesario	Gerente de importaciones	Director de proyecto y proveedores	Interactiva	Correo Electrónico de ESVELTS SA y sistema de videoconferencia y WhatsApp
	Comunicación de fechas de arribo de la carga	Español	Correo electrónico	Digital	Una Vez	Gerente de importaciones	Director de proyecto y equipo del proyecto	Push	Correo electrónico
	Coordinación del plan logístico	Español	Reunión	Presencial	Cuando sea necesario	Gerente de importaciones	Jefe de logística y el equipo del proyecto	Interactiva	N/A
	Informe de Avances	Español	Correo electrónico y reunión	Presencial/Digital	Quincenal	Gerente de importaciones	Equipo del proyecto y director del Proyecto	Interactiva	Correo electrónico

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES									
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal								
Director del Proyecto	Alexandra Rivera							**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Interesado	**Objetivos de comunicación**				**Frecuencia**	**Emisor**	**Receptor**	**Método**	**Herramientas o Tecnologías**
	Información	**Idioma**	**Medio**	**Formato**					
Agencia Ideas Creativas SA	Presentación de las expectativas en cuanto a campaña de lanzamiento	Español	Reunión	Presencial	Una Vez	Jefe de Marketing	Ideas creativas y el equipo del proyecto	Interactiva	N/A
	Informe de Avances	Español	Correo electrónico y reunión	Presencial/Digital	Semanal	Jefe de Marketing	Equipo del proyecto y director del Proyecto	Interactiva	Correo electrónico
Bionatus SA	Presentación de los productos y características	Español	Reunión Kickoff	Presencial en su oficina con un presente de nuestros productos	Una Vez	Gerente de importaciones	Bionatus SA y equipo del proyecto	Interactiva	N/A
	Informe de Avances	Español	Correo electrónico, reunión y mensaje llamadas WhatsApp	Presencial/Digital	Semanal	Gerente de importaciones	Equipo del proyecto y director del Proyecto	Interactiva	Correo electrónico, WhatsApp
	Obtención del Registro Sanitario	Español	Digital desde la plataforma del ARCSA	Digital/ Formato PDF	Una Vez	Gerente de importaciones	Director de proyecto, Bionatus y equipo del proyecto	Pull	Plataforma web ARCSA

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES									
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal								
Director del Proyecto	Alexandra Rivera							**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Interesado	**Objetivos de comunicación**				**Frecuencia**	**Emisor**	**Receptor**	**Método**	**Herramientas o Tecnologías**
	Información	**Idioma**	**Medio**	**Formato**					
Labrada Nutrition	Comunicación con proveedor de servicios logísticos para entrega de carga en el extranjero	Ingles	Correo / video conferencia	Digital	Cuando sea necesario	Gerente de importaciones	Director de proyecto y proveedores	Interactiva	Correo Electrónico de ESVELTS SA y sistema de videoconferencia
	Informe de Avances	Español	Correo electrónico y reunión	Presencial/Digital	Semanal	Jefe de Marketing	Equipo del proyecto y director del Proyecto	Interactiva	Correo electrónico
	Plan de Capacitación	Español	Impreso/Digital por correo electrónico	Formato A4/Formato pdf	Una Vez	Jefe RRHH	Equipo del proyecto y vendedores	Interactiva	Correo Electrónico de ESVELTS SA
	Presentación del proveedor logístico internacional a Labrada Nutrition	Ingles	Correo / video conferencia	Digital	Una Vez	Gerente de importaciones	Proveedores	Interactiva	Correo Electrónico de ESVELTS SA y sistema de videoconferencia
Grupo Torres & Torres	Comunicación de nueva carga a importar	Español	Reunión Kickoff	Presencial	Una Vez	Gerente de importaciones	Grupo Torres y Torres y director del proyecto	Interactiva	N/A
	Informe de Avances	Español	Correo electrónico y reunión	Presencial/Digital	Semanal	Gerente de importaciones	Equipo del proyecto y	Interactiva	Correo electrónico

MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES									
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal								
Director del Proyecto	Alexandra Rivera							**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Interesado	**Objetivos de comunicación**				**Frecuencia**	**Emisor**	**Receptor**	**Método**	**Herramientas o Tecnologías**
	Información	**Idioma**	**Medio**	**Formato**					
							director del Proyecto		
	Comunicación de aviso de salida y aviso de llegada de la carga a puerto destino	Español	Correo electrónico	Digital	Una Vez	Gerente de importaciones	Director de proyecto y equipo del proyecto	Push	Correo electrónico
	Recepción de documentos legales y técnicos	Español/Ingles	Impreso/Digital por correo electrónico	Formato A4/Formato pdf	Cuando sea necesario	Gerente de importaciones	Grupo Torres y Torres y director del proyecto	Pull	Correo electrónico
Equipo del proyecto	Plan de Lanzamiento del producto	Español	Reunión	Presencial	Una Vez	Jefe de Marketing	Director del proyecto y equipo del proyecto	Interactiva	N/A
	Plan Comercial de Distribución en tiendas	Español	Reunión	Presencial	Una Vez	Jefe Comercial	Director del proyecto y equipo del proyecto	Interactiva	N/A
	Plan de Capacitación	Español	Charla	Presencial	Una Vez	Jefe RRHH	Equipo de ventas	Interactiva	Video conferencia y correo electrónico

Elaborado por: Los Autores

3.7.2. Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones

El plan de Gestión de las comunicaciones permite lograr una comunicación exitosa entre los interesados, logrando que la información llegue clara y oportunamente a los receptores.

3.7.2.1. Herramientas para gestionar las comunicaciones

Las herramientas para utilizarse en la gestión de la comunicación esta detallado en Tabla 72 Matriz del Plan de Gestión de Comunicación.

El idioma de la comunicación puede variar dependiendo a los escenarios. Puede ser español o inglés (comunicación con el proveedor en el extranjero). Para las mencionadas comunicaciones se utilizará correo electrónico, llamadas telefónicas, llamadas y mensajes vía WhatsApp, videoconferencias en plataformas como Google meets y zoom. Así como, reuniones fuera de oficina con los interesados claves en cafés y restaurantes.

3.7.2.2. Herramientas para monitorear las comunicaciones

Para el monitoreo de las comunicaciones entre los involucrados del proyecto se lo realizará dentro de las reuniones quincenales definidas, esto permite validar si todos los interesados están informados correctamente sobre los avances y novedades del proyecto. Dentro de este monitoreo, también se verificará el involucramiento de los interesados y se evaluará si la estrategia aplicada está surtiendo el efecto planificado. Finalmente se utilizarán los sistemas de información como Microsoft Project 2016 para controlar el cumplimiento de las necesidades de información establecidas en la matriz de comunicaciones del proyecto.

3.7.3. Matriz de efectividad de la comunicación

La tabla 73 presenta la “Matriz de efectividad de comunicación”; esta es una herramienta que está diseñada para evaluar la comunicación entre los involucrados en el proyecto y definiendo los objetivos lógicos de dicha comunicación.

Tabla 73: Matriz de Efectividad de la Comunicación

EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN				
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto	Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Indicador	**Objetivo**	**Meta**	**Instrumento**	**Método de Cálculo**
Nivel de cumplimiento del plan de comunicación	Identificar avances o retrasos en el cumplimiento del plan	Cumplir a cabalidad con lo descrito en el plan	Encuesta	Escala del 1 al 5 siendo el 4,5 el puntaje mínimo deseado
Tiempo efectivo de respuesta en las comunicaciones efectuadas	Identificar posibles retrasos por temas de comunicación	Evitar retrasos en el avance del proyecto por problemas de comunicación	Indicadores de desempeño	% de retrasos generados por comunicación / % total de retrasos
Medios de comunicación Efectivos	Evaluar las herramientas de comunicación al momento de distribuir información efectiva y precisa	Conseguir que todo los involucrados reciban las comunicaciones de forma efectiva, acerca del proyecto	Encuesta	Escala del 1 al 10 siendo 9,5 nivel óptimo, 8 nivel regular, y menor o igual a 5 nivel malo.
Errores y desviaciones de comunicación detectados	Identificar la existencia de errores en el plan.	Realizar cambios en el plan de comunicaciones que generen impactos positivos.	Registro de cambios	Total de solicitudes de cambios aprobadas y registradas sobre la gestión de comunicaciones del proyecto
Eficiencia en el cumplimiento de los requisitos de los interesados	Comprobar incumplimientos de requisitos debido a las comunicaciones del proyecto	Cumplir con todos los requisitos, mejorar el plan de comunicación y registrar lecciones aprendidas	Indicadores de desempeño	Total de requisitos cumplidos por interesados.

EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN				
Nombre del Proyecto:	Importación y Lanzamiento al Mercado de Proteína Bebible Vegetal			
Director del Proyecto	Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
Indicador	**Objetivo**	**Meta**	**Instrumento**	**Método de Cálculo**
Satisfacción del equipo del proyecto	Medir el nivel de satisfacción del patrocinador sobre el equipo del proyecto	Alcanzar el 98% de satisfacción del desempeño del equipo de proyecto.	Entrevista	Escala del 1 al 10 siendo 9,8 nivel óptimo, 8 nivel regular, y menor o igual a 7 nivel malo.
Grado de satisfacción del plan de comunicación para futuros proyectos	Medir y controlar la eficiencia del plan de comunicaciones	Estandarizar e institucionalizar el plan de comunicación convirtiendo en un activo más de la empresa, de cara al futuro.	Encuesta	Escala del 1 al 10 siendo 9,8 nivel óptimo
Reuniones efectuadas en el proyecto	Identificar el cumplimiento de las reuniones del proyecto	Cumplir con las reuniones planificadas	Registro de reuniones	Se debe realizar el 92% de las reuniones conforme a las fechas, horas y miembros planificados previamente.
Ausencia en reuniones	Controlar la asistencia de los usuarios claves a las reuniones	Que todos los convocados a las reuniones asistan y participen	Registro de Asistencia	Máximo 1 persona ausente y en una sola ocasión.
Numero de Vendedores Capacitados	Garantizar el número mínimo de vendedores en tienda capacitados	Capacitar a la fuerza de venta para que puedan asesorar a los clientes en tienda	Registro de Capacitados y Evaluaciones	El 100% de los vendedores deben estar capacitados y evaluados

Elaborado por: Los Autores

3.8. Gestión de Riesgos

En este capítulo se identifican los potenciales riesgos, conflictos u obstáculos que amenacen con el cumplimiento exitoso del proyecto y que puedan ocurrir durante el ciclo de vida del proyecto, además se identifican las estrategias a tomar ante los potenciales riesgos mediante respuestas preventivas o correctivas, mismas que deberán desarrollarse utilizando el plan de gestión de riesgos. De acuerdo a la guía del PMBOK, los procesos para la gestión de riesgos son: Planificar la gestión de riesgos, realizar un análisis cualitativo de los riesgos, realizar el análisis cuantitativo de los riesgos, planificar la respuesta a los riesgos y controlar los riesgos.

3.8.1. Plan de Gestión de los Riesgos

En este apartado se analizan los procesos para la gestión de los riesgos del proyecto "Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal", con la finalidad de disminuir la probabilidad e impacto de los riesgos negativos y paralelamente aumentar la probabilidad e impacto de los riesgos positivos.

3.8.1.1. Estrategia de riesgos

Para gestionar los riesgos del proyecto se considerará los procesos de gestión de riesgos de la guía del PMBOK 6ta Edición, se incluirá a los líderes de las áreas involucradas para definir responsables y roles en las actividades de gestión de riesgos. Se identificará y registrará los riesgos del proyecto, así como también se realizará el análisis cuantitativo y cualitativo de los mismos.

3.8.1.2. Roles y responsabilidades

En la tabla 74, se detalla los roles y responsabilidades de los recursos para la gestión de riesgos:

Tabla 74: Matriz de Roles y Responsabilidades de Riesgos

ROL	RESPONSABILIDADES	NOMBRE
Gerente de Riesgos	- Dirigir y gestionar los riesgos del proyecto. - Revisar e implementar la metodología a ser ejecutada en riesgos generales del proyecto. - Revisar periódicamente todos los riesgos y sus disparadores. - Informar sobre el estado actual de los riesgos.	Alexandra Rivera
Propietario de riesgos	- Planificar y ejecutar apropiadamente la respuesta al riesgo. - Aceptar la propiedad de los riesgos en otras áreas de riesgo. - Certificar que las funciones de gestión de riesgos se realicen.	Alexandra Rivera Carlos Cornejo José Álvarez Carlos Barrera Sully Vargas Johanna Gordillo

ROL	RESPONSABILIDADES	NOMBRE
		Miriam Alvarado
Identificador de riesgos	- Identificar los fondos necesarios para gestionar los riesgos durante el ciclo de vida del proyecto. - Identificar los riesgos del proyecto. - Elaborar metodología a implementar para identificar riesgos generales del proyecto. - Participar en la planificación del riesgo, así como la mitigación y ejecución del plan. - Identificar e informar de la presencia de un riesgo potencial.	Alexandra Rivera Carlos Cornejo José Álvarez Carlos Barrera Sully Vargas Johanna Gordillo Miriam Alvarado
Analista de riesgos	- Realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos. - Analizar los riesgos, evaluar la respuesta y control de riesgos. - Validar, clasificar y asignar la propiedad de los riesgos. - Priorizar en la matriz los riesgos identificados. - Especificar el indicador y disparador de los riesgos. - Crear una respuesta para cada riesgo. - Evaluar la eficacia de la respuesta ejecutada de cada riesgo. - Chequear periódicamente el registro de riesgos. - Realizar control de los disparadores e indicadores de los riesgos. - Preparar las métricas de riesgo.	Alexandra Rivera Carlos Cornejo José Álvarez Carlos Barrera Sully Vargas Johanna Gordillo Miriam Alvarado
Interesados	- Participar en las reuniones de información y análisis de riesgos. - Identificar y comunicar los riesgos, proporcionar la información acerca de la estrategia de mitigación y plan de contingencia de ser necesario.	Alexandra Rivera Carlos Cornejo José Álvarez Carlos Barrera Sully Vargas Johanna Gordillo Miriam Alvarado

Elaborado por: Los Autores

3.8.1.3. Financiamiento

Las reservas de gestión se calculan con un porcentaje del costo total de actividades con base en un acuerdo entre el Directos del Proyecto y el patrocinador de la empresa que equivale al 10%. Las reservas de contingencia corresponden a la suma de las acciones del plan de contingencia ante los riesgos.

3.8.1.4. Calendario

En la Tabla 75 se presenta la periodicidad de la Gestión de Riesgos del Proyecto

Tabla 75: Periodicidad en la Gestión de Riesgos

PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
Proceso	**Momento de Ejecución**	**Entregable de la EDT**	**Periodicidad de Ejecución**
Planificar la gestión de los riesgos	Al inicio del proyecto.	1.1 Gestión del Proyecto	Una vez
Identificar los riesgos	Al inicio y durante el proyecto	1.1 Gestión del Proyecto	Durante las reuniones.
Realizar el análisis cualitativo de riesgos	Al inicio y durante el proyecto	1.1 Gestión del Proyecto 1.2 Obtención de Registro Sanitario 1.3 Importación, Nacionalización y almacenaje de la mercadería 1.4 Planificación para el lanzamiento 1.5 Lanzamiento del producto al mercado	Mensual
Realizar el análisis cuantitativo de riesgos	Al inicio y durante el proyecto	1.1 Gestión del Proyecto 1.2 Obtención de Registro Sanitario 1.3 Importación, Nacionalización y almacenaje de la mercadería 1.4 Planificación para el lanzamiento 1.5 Lanzamiento del producto al mercado	Mensual
Planificar la respuesta a los riesgos	Durante el proyecto	1.1 Gestión del Proyecto 1.2 Obtención de Registro Sanitario 1.3 Importación, Nacionalización y almacenaje de la mercadería 1.4 Planificación para el lanzamiento 1.5 Lanzamiento del producto al mercado	Mensual
Implementar la respuesta a los riesgos	Durante la ejecución del proyecto	1.1 Gestión del Proyecto 1.2 Obtención de Registro Sanitario	Cuando se active el disparador.

PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
Proceso	**Momento de Ejecución**	**Entregable de la EDT**	**Periodicidad de Ejecución**
		1.3 Importación, Nacionalización y almacenaje de la mercadería 1.4 Planificación para el lanzamiento 1.5 Lanzamiento del producto al mercado	
Monitorear los riesgos	Durante la ejecución del proyecto	1.1 Gestión del Proyecto 1.2 Obtención de Registro Sanitario 1.3 Importación, Nacionalización y almacenaje de la mercadería 1.4 Planificación para el lanzamiento 1.5 Lanzamiento del producto al mercado	Quincenal

Elaborado por: Los Autores

3.8.1.5. Categorías de riesgos RBS

En la Tabla 76 se identifican las categorías y subcategorías de los riesgos del proyecto:

Tabla 76: Categoría y Subcategoría de Riesgos

CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA
Gestión	Definición del alcance
	Términos y condiciones contractuales
	Fallas de coordinación
Recursos Humanos	Alta rotación del personal
	Resistencia al proyecto
Financieros	Falta de liquidez en la empresa
	Alza en las tasas de interés bancarios
	Sobrecostos
Calidad	Importación en mal estado
	Obtención de registro sanitario bajo categoría errónea
	Asignación arancelaria errónea.
Operativos	Accidentes
	Ineficiencia / Errores
Externos	Desastres naturales
	Cierre de Puertos
	Regulaciones económicas
	Alza de impuestos para importación

CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA
	Robo de mercancía
	Cambios Gubernamentales
	Tiempos de entrega de mercadería por parte del proveedor.
Técnico	Requerimientos técnicos
	Requisitos de aprobación

Elaborado por: Los Autores

3.8.1.6. Apetito al riesgo de los interesados

Los objetivos de la gestión de riesgos del proyecto "Importación y Lanzamiento al mercado de Proteína Bebible Vegetal" 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 "Importación y Lanzamiento al mercado de Proteína Bebible Vegetal" en torno a Alcance, Cronograma, Costo y Calidad se indican a continuación en función de los siguientes niveles de Tolerancia de la organización:

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 6 meses, y se ha considerado que un retraso máximo de 18 días 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 18 días, se califica al proyecto como atrasado y fuera de los umbrales de variación.

Costos

El presupuesto de costos asignado para este proyecto es de $98 890 y por políticas de la compañía se ha planteado que puede existir una desviación máxima del 10% en incremento del presupuesto. Superado este porcentaje de variación, se considera al proyecto con sobrecostos.

Definición de Criterios

- **Oportunidades Imperdibles**

Se considera una oportunidad la emisión de Notificaciones sanitarias sin ningún tipo de objeción, ya que nos permite ganar tiempo y adelantar el lanzamiento del producto.

Además, de darse la posibilidad que bajen las tasas arancelarias, esto sería de gran impacto positivo y directo al PVP del consumidor y al ahorro con respecto al presupuesto del proyecto.

- **Amenazas Inaceptables**

El despacho por parte del proveedor de mercadería en mal estado, puesto que sería la cancelación total del proyecto, perdiendo espacio en este nicho de mercado que prefieren el consumo de productos de origen vegetal, dando paso a la competencia a ser pioneros y ganar terreno en el lanzamiento de este tipo de productos.

3.8.1.7. Metodología para aplicar

3.8.1.7.1. Identificar los riesgos

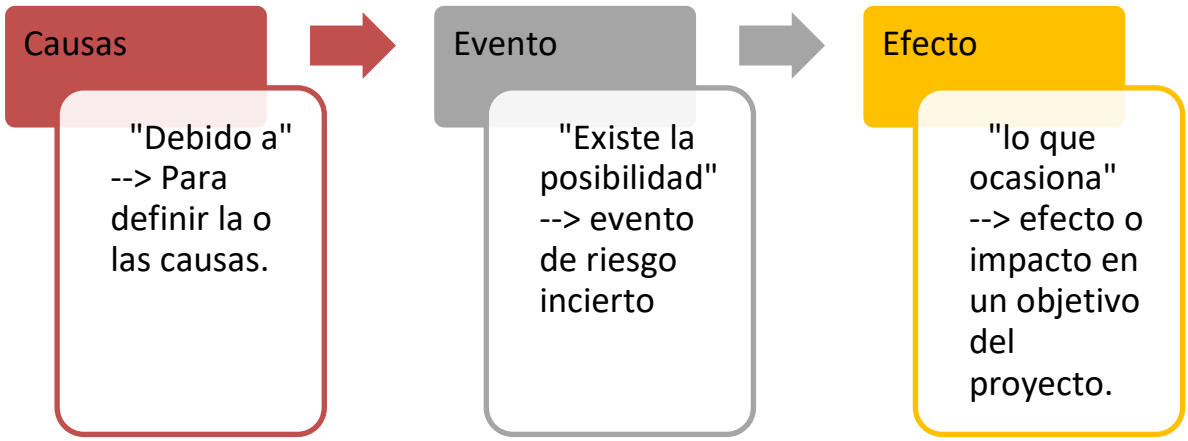
El registro de riesgos identifica y permite documentar el detalle de todos los posibles riesgos que se pueden presentar a lo largo del desarrollo del proyecto. Los resultados de realizar el análisis cualitativo de riesgos, Planificar la respuesta a los riesgos, Implementar la respuesta a los riesgos y Monitorear los riesgos son plasmados en el registro de riesgos conforme estos procesos son realizados a lo largo del proyecto.

- **Tormenta de ideas**, la cual será realizada durante las reuniones quincenales y participarán todos los jefes departamentales, el PM y el gerente de comercio exterior, los cuales pertenecen al equipo encargado del análisis y gestión de riesgos.
- **PESTEL**: El análisis PESTEL será utilizado para poder identificar todos los riesgos que puedan afectar e impactar a nuestro proyecto debido a factores externos.
- **FODA**: Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que nos permitan identificar riesgos internos y externos.
- **Análisis de supuestos y restricciones**: para identificar los riesgos y oportunidades que pueden afectar en la ejecución de nuestro proyecto.

- **Lista de Verificación**: Listado de los riesgos identificados y registrados en lecciones aprendidas de proyectos anteriores similares que puedan presentarse en el proyecto actual.

El metalenguaje de los riesgos detalla la estructura bajo la cual se redactarán los riesgos del proyecto identificados. En la figura 19 se define el metalenguaje a usar en este proyecto:

Figura 17: Metalenguaje del Proyecto



Elaborado por: Los Autores

3.8.1.7.2. Realizar el análisis cualitativo de los riesgos

- **Definiciones de probabilidad e impacto de los riesgos**

Juicio de Expertos, en el que se recopilará información de proyectos pasados similares para el desarrollo del análisis cualitativo de los riesgos. Aquí se incluyen las jefaturas de las diferentes áreas involucradas en el proyecto.

Matriz de probabilidad de impacto: para identificar la probabilidad y el impacto y otorgar una medida en el análisis cualitativo de los riesgos (alto, bajo y medio).

Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos: para identificar la priorización de los riesgos y planificar las respuestas de acuerdo con el peso que obtiene el riesgo dentro de la matriz de probabilidad de impacto.

Evaluación de la calidad de los datos sobre el riesgo: para evaluar y ponderar el grado de confiabilidad y precisión de los datos mediante cuestionarios realizados a los interesados en el cual se incluye integridad, objetividad, pertinencia y oportunidad.

Reuniones: Ejecución de talleres de riesgo con todos los interesados para tener mayor objetividad en la gestión de los riesgos.

En la tabla 77 se registran las definiciones de probabilidad:

Tabla 77: Definición de Probabilidad

DEFINICIONES DE PROBABILIDAD	
Muy Alta (5)	75.1% - 100%
Alta (4)	50.1% – 75%
Media (3)	40.1% – 50%
Baja (2)	20.1% – 40%
Muy Baja (1)	0% – 20%

Elaborado por: Los Autores

En la tabla 78 se registran las definiciones de impacto:

Tabla 78: Definiciones de Impacto

DEFINICIONES DE IMPACTO					
OBJETIVOS DEL PROYECTO	**Muy bajo (1)**	**Bajo (2)**	**Medio (3)**	**Alto (4)**	**Muy Alto (5)**
Alcance	Incumplimiento marginal del alcance del proyecto	Afectación en los elementos secundarios del alcance	Afectación en los principales elementos del alcance	Patrocinador no conforme con el alcance	Proyecto fracasado
Cronograma	2% del tiempo total del cronograma.	5% del tiempo total del cronograma.	8% del tiempo total del cronograma.	10% del tiempo total del cronograma.	15% del tiempo total del cronograma.
Costo	2% del tiempo total del cronograma.	5% del tiempo total del cronograma.	8% del tiempo total del cronograma.	10% del tiempo total del cronograma.	15% del tiempo total del cronograma.
Calidad	No conformidad con un entregable secundario	No conformidad con al menos dos entregables secundarios	No conformidad con todos los entregables secundarios	No conformidad con un entregable principal	No conformidad con todos los entregable principal

Elaborado por: Los Autores

- **Matriz de probabilidad e impacto**

En la tabla 79 se presenta la matriz de calor por amenazas:

Tabla 79: Matriz de Calor por Amenazas

MATRIZ DE CALOR PARA AMENAZAS						
IMPACTO		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
PROBABILIDAD		5	4	3	2	1
Muy Alta	5					

Alta	4					
Media	3					
Baja	2					
Muy Baja	1					

Elaborado por: Los Autores

En la tabla 80 se presenta la matriz de calor para oportunidades:

Tabla 80: Matriz de Calor para Oportunidades

MATRIZ DE CALOR PARA OPORTUNIDADES						
IMPACTO		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
PROBABILIDAD		5	4	3	2	1
Muy Alta	5					
Alta	4					
Media	3					
Baja	2					
Muy Baja	1					

Elaborado por: Los Autores

3.8.1.7.3. Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos

Juicio de Expertos: Se toma en cuenta la experiencia de los jefes de todas las áreas involucradas en el proyecto para la cuantificación de riesgos basándose en proyectos anteriores Esta herramienta se la utiliza en reunión entre quincenales con el grupo del equipo del proyecto.

Entrevistas: Entrevistas con los involucrados para obtener información que permita la cuantificación de los riegos.

Árbol de Decisión: Uso de esta herramienta para tomar decisiones al momento de gestionar riesgos, identificando el Valor monetario esperado (EVM) para evaluar gráficamente los posibles resultados, costos y consecuencias de una decisión basada en números.

3.8.1.7.4. Planificar la respuesta a los riesgos

Juicio de Expertos: se toma en cuenta la experiencia de los jefes de las áreas involucradas en la implementación de planes de respuesta a los riesgos identificados en proyectos anteriores.

Estrategias para riesgos negativos o amenazas: Se usarán las cinco estrategias (Escalar, Evitar, Transferir, Mitigar, Aceptar) para gestionar todas las posibles amenazas o riesgos negativos que se presenten a lo largo del proyecto.

Estrategias para riesgos positivos u oportunidades: Se usarán las cinco estrategias (Escalar, Explotar, Compartir, Mejorar, Aceptar) para gestionar todas las posibles oportunidades o riesgos positivos que se presenten a lo largo del proyecto.

Estrategias de respuesta a contingencias: Elaborar el plan de contingencia de todos los riesgos, este plan debe ejecutarse cuando se activen los disparadores previamente definidos.

Este plan de contingencia debe ser elaborado por el director de Proyecto en conjunto con el equipo responsable de la gestión de riesgos del proyecto y aprobado por el patrocinador.

Análisis costo beneficio: Comparar el costo de implementar la respuesta en relación con el impacto en costos en caso de que el riesgo se active.

Este análisis costo beneficio debe ser realizado por el grupo de proyecto en conjunto con el director de Proyecto.

3.8.1.7.5. Implementar la respuesta a los riesgos

Juicio de expertos: se toma la experiencia de Los jefes de áreas forman parte del equipo para implementar la respuesta a los riesgos.

Habilidades interpersonales y de equipo: El equipo de riesgos que corresponden a jefes de áreas, usaran su habilidad de influencia para que se apliquen los riesgos.

Sistema de Información para la dirección de proyectos: Se utiliza Microsoft Excel para registrar el estado de los riesgos actuales luego de implementar la respuesta a los riesgos.

3.8.1.7.6. Monitorear los riesgos

Auditorías: Se realizarán auditorías internas para verificar que los procesos de la gestión de riesgos sean cumplidos según lo planificado.

Reuniones: Reuniones semanales con el equipo del proyecto y el patrocinador para monitorear el estado actual de los riesgos identificados y las contingencias implementadas.

Análisis de reserva: para verificar que la reserva de contingencia sea suficiente para gestionar los riesgos que todavía se encuentran abiertos.

3.8.1.7.7. Formato de Los Informes

A continuación, se presente la tabla 81 donde se detalla el formato para registro de riesgos. Misma que se llenara de la siguiente manera: se asigna un ID, se resumen el riesgo, el efecto, se lo categoriza y se define si positivo o negativo.

Tabla 81: Formato pata Registro de Riesgos

Nombre del proyecto	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal				
Director del proyecto:	Alexandra Rivera		**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*
REGISTRO DE RIESGOS					
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORÍA**	**TIPO**

Elaborado por: Los Autores

A continuación, se presenta la tabla 82 en la cual se detalla el formato para el análisis cualitativo de los riesgos. Misma que se llenara asignando un número de identificación, el riesgo, el efecto, la probabilidad de ocurrencia, el impacto en el proyecto, se describe el valor del riesgo y en qué momento se daría.

Tabla 82: Formato para el Análisis Cualitativo de los Riesgos

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal					
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS							
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO**	**VALOR DEL RIESGO**	**MOMENTO**

Elaborado por: Los Autores

A continuación, se detalla la Tabla 83 donde se presenta la plantilla para el análisis cuantitativo de los riesgos. Misma que se llenará asignando el número de identificación, la causa, el riesgo, el efecto, su probabilidad, el tipo de costo en dólares, el total.

Tabla 83: Formato para Análisis Cuantitativo de los Riesgos

Nombre del proyecto:				Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal						
Director del proyecto:				Alexandra Rivera			**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*	
ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS										
Id	**Causa**	**Evento /riesgo**	**Efecto**	**Probabilidad**	**Impacto en dólares**					**VME**
					Extra costos	**Multas**	**Calidad**	**Beneficios**	**Total**	
									0	0

Elaborado por: Los Autores

A continuación, se describe la Tabla 84 en la cual se detalla la plantilla para el plan de respuesta a los riesgos. Misma que se llena de la siguiente manera: asignando el código de identificación, el riesgo, la estrategia de respuesta, la acción de respuesta, el costo de la respuesta, el dueño o responsable del riesgo, el riesgo residual con su probabilidad e impacto y el riesgo secundario con su respectiva causa evento y efecto.

Tabla 84: Formato del Plan de Respuesta a los Riesgos

Nombre del proyecto:			Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:			Alexandra Rivera			**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*			
Plan de respuesta a los riesgos											
Id	**Riesgo**	**Estrategia de respuesta**	**Acción de respuesta**		**Costo de la respuesta**	**Dueño del riesgo**	**Riesgo residual**		**Riesgo secundario**		
				Multa			**Probabilidad**	**Impacto**	**Causa**	**Evento**	**Efecto**

Elaborado por: Los Autores

A continuación, se presenta la Tabla 85 en donde se detalla la plantilla para el plan de contingencia. Misma que se llenara de la siguiente manera: se asigna el número de identificación del riesgo, se detalla el disparador para poner en acción la contingencia y se asigna el costo de plan de contingencia.

Tabla 85: Formato del Plan de Contingencia

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	**Alexandra Rivera**	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
PLAN DE CONTINGENCIA			

ID	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**ACCIÓN DE CONTINGENCIA**	**COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA**
			TOTAL	

Elaborado por: Los Autores

3.8.2. Registro de Riesgos

3.8.2.1. Listado de riesgos

En la tabla 86 se presenta el listado de los riesgos identificados en el proyecto:

Tabla 86: Registro de Riesgos

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
REGISTRO DE RIESGOS			

ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORÍA**	**TIPO**
1001	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA	Existe la posibilidad que nieguen la notificación sanitaria	Lo que ocasionaría un retraso en la obtención de esta.	Externo	Negativo
1002	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA	Existe la posibilidad de que soliciten más información del proveedor en el extranjero dando un periodo de 7 días hábiles para recopilarla	Lo que ocasionaría empezar de nuevo el trámite de obtención de NOT SAN.	Externo	Negativo
1003	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA	Existe la posibilidad de que aprueben la NOT SAN sin presentar objeción alguna	Lo que ocasionaría un adelanto en el tiempo proyectado en la obtención de la NOT SAN.	Externo	Positivo

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal			
Director del proyecto:		Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
REGISTRO DE RIESGOS					
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORÍA**	**TIPO**
1004	Debido a los criterios cambiantes y falta de conocimiento de los delegados de ARCSA	Existe la posibilidad de que emitan la NOT SAN bajo una categoría errónea	Lo que ocasionaría iniciar un trámite de reclamo y se alargaría el tiempo de obtención de la NOT SAN.	Externo	Negativo
1005	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos	Existe la posibilidad de que los documentos lleguen por valija a GYE sin cumplir con los parámetros exigidos por ARCSA	Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente bajo los criterios requeridos por ARCSA, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN	Gestión	Negativo
1006	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos	Existe la posibilidad de que las firmas de validez requeridas en los documentos sean erróneas	Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente con las correcciones solicitadas, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN	Gestión	Negativo
1007	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos	Existe la posibilidad de que el nombre de la empresa y representante legal sean erróneos	Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente con las correcciones solicitadas, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN	Gestión	Negativo
1008	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que no se consideren los descuentos pactados previamente	Lo que ocasionaría un aumento en el costo de la mercadería	Gestión	Negativo
1009	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que se coloquen cantidades erróneas de unidades de producto	Lo que ocasionaría un sobre stock o su contrapartida de productos	Gestión	Negativo

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal			
Director del proyecto:		Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
REGISTRO DE RIESGOS					
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORÍA**	**TIPO**
1010	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que se detalle el descuento en la factura comercial con formato USA	Lo que ocasionaría volver a solicitar la factura comercial y cargo por demora en la nacionalización de la carga en puerto GYE.	Gestión	Negativo
1011	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que se demoren en la notificación de que la carga se encuentra lista para el despacho	Lo que ocasionaría un retraso en el tiempo proyectado para la importación de la mercadería.	Gestión	Negativo
1012	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que se asigne el INCOTERM distinto al previamente pactado	Lo que ocasionaría un aumento en el costo del transporte internacional de la mercadería.	Gestión	Negativo
1013	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística	Existe la posibilidad de que no se prepare previamente el espacio físico para almacenar la mercadería	Lo que ocasionaría un retraso en el almacenaje de la carga y posterior despacho.	Gestión	Negativo
1014	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística	Existe la posibilidad de que se etiquete el producto de forma errónea	Lo que ocasionaría un reproceso en dichos procesos incurriendo en más costos.	Gestión	Negativo
1015	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística	Existe la posibilidad de que no se realice el control de calidad siguiendo los procesos establecidos	Lo que ocasionaría que lleguen productos en mal estado ya sea en cuanto a empaque o contenido a los puntos de venta.	Gestión	Negativo
1016	Debido a una mala planificación en la producción de la proteína líquida, por parte de LABRADA NUTRITION	existe la posibilidad de que no se realice la entrega de la mercadería a tiempo en puerto de embarque	Lo que ocasionaría retrasos en la nacionalización de mercadería y lanzamiento del producto al mercado.	Gestión	Negativo
1017	Debido a la mala planificación del flujo de dinero	existe la posibilidad de que la empresa presente falta de liquidez para cubrir	Lo que ocasionaría que los proveedores paralicen la ejecución de sus servicios o entrega de productos y	Financieros	Negativo

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal			
Director del proyecto:		Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
REGISTRO DE RIESGOS					
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORÍA**	**TIPO**
		las adquisiciones del proyecto	genere retrasos en el proyecto.		
1018	Debido a un repunte de pandemia COVID19	existe la posibilidad de que cierren los puertos en el exterior y nacionales	Lo que ocasionaría no recibir la mercadería, impactando en tiempos y costos del proyecto.	Externos	Negativo
1019	Debido a un repunte de pandemia COVID19	existe la posibilidad de que exista ausencias del personal operativo	Lo que ocasionaría retrasos en la logística interna para el almacenamiento y despacho del producto a tiendas.	Externos	Negativo
1020	Debido al robo del producto durante el transporte desde puerto de embarque a puerto destino	existe la posibilidad de que se efectivice la póliza de seguro contra robo	Lo que ocasionaría que se deba volver a realizar la compra y el proceso de importación de la mercadería.	Externos	Negativo
1021	Debido a la mala paletización y embarque de la proteína líquida por parte del proveedor Labrada Nutrition	existe la posibilidad de que la mercadería llegue en mal estado en su totalidad	Lo que ocasionaría que no pueda ser lanzada al mercado y se paralice el proyecto.	Calidad	Negativo
1022	Debido a la mala paletización y embarque de la proteína líquida por parte del proveedor Labrada Nutrition	existe la posibilidad de que la mercadería llegue en mal estado de forma parcial	Lo que ocasionaría que se deba tomar tiempo para separar mercadería, cambiar plan de comercialización, gestionar reclamo y generaría atraso en el proyecto.	Calidad	Negativo
1023	Debido a los cambios en la ley de las tasas arancelarias	existe la posibilidad de que bajen los costos de aranceles por importación	Lo que ocasionaría un ahorro en el presupuesto.	Externos	Positivo

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal			
Director del proyecto:		Alexandra Rivera		**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
REGISTRO DE RIESGOS					
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**CATEGORÍA**	**TIPO**
1024	Debido a fallos que podrían presentar nuestro sistema ICG Software	existe la posibilidad de que existan retrasos en el recibo de la mercadería dentro de las bodegas de ESVELTS SA.	Lo que ocasionaría el retraso en el flujo posterior en la logística del producto para abastecer los puntos de ventas.	Operativos	Negativo
1025	Debido a retrasos en las impresiones de panfletos por parte de la imprenta	existe la posibilidad de que el material no llegue a tiempo para el lanzamiento en punto de venta	Lo que ocasionaría no cumplir con el plan de lanzamiento de proteína vegetal en su totalidad.	Gestión	Negativo
1026	Debido a problemas dentro de la aduana	existe la posibilidad de que se presenten retrasos en la nacionalización de la mercadería	Lo que ocasionaría retrasos en el tiempo de finalización del proyecto y costos por almacenaje.	Externos	Negativo
1027	Debido a que las capacitaciones serán dictadas por personal extranjero	existe la posibilidad de que el capacitador no domine completamente el lenguaje español	Lo que ocasionaría que no quede clara la capacitación dictada a nuestro personal de venta y esto impacte al momento de asesorar a nuestros clientes.	Gestión	Negativo
1028	Debido a descuidos por parte del proveedor	existe la posibilidad de que ingresen estupefacientes o drogas ilícitas en el interior del contenedor	lo que ocasionaría conflictos legales en la aduana y perdida de la mercadería	Externos	Negativo
1029	Debido a una mala planificación del presupuesto y reservas	existe la posibilidad de que superemos el umbral de la variación del 10% de los costos asignados a riesgos	Lo que ocasionaría pérdidas económicas para la compañía y la posible paralización del proyecto.	Gestión	Negativo
1030	Debido a cambios en la normativa interna de la aseguradora	existe la posibilidad de que existan obstáculos en caso de siniestros	Lo que ocasionaría que se generen demoras en el cobro de la póliza.	Gestión	Negativo

Elaborado por: Los Autores

3.8.2.2. Análisis cualitativo de los riesgos

En la tabla 87 se presenta el listado de los riesgos identificados en el proyecto:

Tabla 87: Análisis Cualitativo de los Riesgos

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal					
Director del proyecto:		Alexandra Rivera		**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*	
ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS							
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO**	**VALOR DEL RIESGO**	**MOMENTO**
1001	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA	Existe la posibilidad que nieguen la notificación sanitaria	Lo que ocasionaría un retraso en la obtención de esta.	1	2	2	Al inicio del proyecto, en la obtención de Notificaciones sanitarias
1002	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA	Existe la posibilidad de que soliciten más información del proveedor en el extranjero dando un periodo de 7 días hábiles para recopilarla	Lo que ocasionaría empezar de nuevo el trámite de obtención de NOT SAN.	2	2	4	Al inicio del proyecto
1003	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA	Existe la posibilidad de que aprueben la NOT SAN sin presentar objeción alguna	Lo que ocasionaría un adelanto en el tiempo proyectado en la obtención de la NOT SAN.	1	1	1	Al inicio del proyecto
1004	Debido a los criterios cambiantes y falta de conocimiento de los delegados de ARCSA	Existe la posibilidad de que emitan la NOT SAN bajo una categoría errónea	Lo que ocasionaría iniciar un trámite de reclamo y se alargaría el tiempo de obtención de la NOT SAN.	1	1	1	Al inicio del proyecto
1005	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el	Existe la posibilidad de que los documentos lleguen por valija a GYE sin cumplir	Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen	2	2	4	Al inicio del proyecto

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal					
Director del proyecto:		Alexandra Rivera		**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*	
ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS							
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO**	**VALOR DEL RIESGO**	**MOMENTO**
	extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos	con los parámetros exigidos por ARCSA	físicamente bajo los criterios requeridos por ARCSA, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN				
1006	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos	Existe la posibilidad de que las firmas de validez requeridas en los documentos sean erróneas	Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente con las correcciones solicitadas, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN	1	2	2	Al inicio del proyecto
1007	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos	Existe la posibilidad de que el nombre de la empresa y representante legal sean erróneos	Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente con las correcciones solicitadas, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN	1	1	1	Al inicio del proyecto
1008	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a	Existe la posibilidad de que no se consideren los descuentos pactados previamente	Lo que ocasionaría un aumento en el costo de la mercadería	2	2	4	Al momento de cancelar la factura

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR DEL RIESGO	MOMENTO
	la coordinación de la orden						
1009	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que se coloquen cantidades erróneas de unidades de producto	Lo que ocasionaría un sobre stock o su contrapartida de productos	2	2	4	Cuando se recibe la mercadería
1010	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que se detalle el descuento en la factura comercial con formato USA	Lo que ocasionaría volver a solicitar la factura comercial y cargo por demora en la nacionalización de la carga en puerto GYE.	2	2	4	Al pagar la mercadería
1011	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que se demoren en la notificación de que la carga se encuentra lista para el despacho	Lo que ocasionaría un retraso en el tiempo proyectado para la importación de la mercadería.	2	2	4	Previo al embarque de la mercadería
1012	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a	Existe la posibilidad de que se asigne el INCOTERM distinto al previamente pactado	Lo que ocasionaría un aumento en el costo del transporte internacional de la mercadería.	2	2	4	Previo al embarque de la mercadería

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal					
Director del proyecto:		Alexandra Rivera		**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*	
ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS							
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO**	**VALOR DEL RIESGO**	**MOMENTO**
	la coordinación de la orden						
1013	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística	Existe la posibilidad de que no se prepare previamente el espacio físico para almacenar la mercadería	Lo que ocasionaría un retraso en el almacenaje de la carga y posterior despacho.	1	2	2	Al recibir la mercadería en bodegas de ESVELTS SA.
1014	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística	Existe la posibilidad de que se etiquete el producto de forma errónea	Lo que ocasionaría un reproceso en dichos procesos incurriendo en más costos.	1	2	2	Al recibir la mercadería en bodegas de ESVELTS SA.
1015	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística	Existe la posibilidad de que no se realice el control de calidad siguiendo los procesos establecidos	Lo que ocasionaría que lleguen productos en mal estado ya sea en cuanto a empaque o contenido a los puntos de venta.	1	2	2	Al recibir la mercadería en bodegas de ESVELTS SA.
1016	Debido a una mala planificación en la producción de la proteína líquida, por parte de LABRADA NUTRITION	existe la posibilidad de que no se realice la entrega de la mercadería a tiempo en puerto de embarque	Lo que ocasionaría retrasos en la nacionalización de mercadería y lanzamiento del producto al mercado.	1	5	5	Al inicio del proyecto
1017	Debido a la mala planificación del flujo de dinero	existe la posibilidad de que la empresa presente falta de liquidez para cubrir las adquisiciones del proyecto	Lo que ocasionaría que los proveedores paralicen la ejecución de sus servicios o entrega de productos y	1	1	1	A lo largo del proyecto

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR DEL RIESGO	MOMENTO
			genere retrasos en el proyecto.				
1018	Debido a un repunte de pandemia COVID19	existe la posibilidad de que cierren los puertos en el exterior y nacionales	Lo que ocasionaría que no podamos recibir la mercadería, impactando en tiempos y costos del proyecto.	2	4	8	En el transporte de la mercadería del puerto de embarque a puerto destino
1019	Debido a un repunte de pandemia COVID19	existe la posibilidad de que tengamos ausencias del personal operativo	Lo que ocasionaría retrasos en la logística interna para el almacenamiento y despacho del producto a tiendas.	2	2	4	A lo largo del proyecto
1020	Debido al robo del producto durante el transporte desde puerto de embarque a puerto destino	existe la posibilidad de que se efectivice la póliza de seguro contra robo	Lo que ocasionaría que se deba volver a realizar la compra y el proceso de importación de la mercadería.	1	4	4	En el transporte de la mercadería del puerto de embarque a puerto destino
1021	Debido a la mala paletización y embarque de la proteína líquida por parte del proveedor Labrada Nutrition	existe la posibilidad de que la mercadería llegue en mal estado en su totalidad	Lo que ocasionaría que no pueda ser lanzada al mercado y se paralice el proyecto.	1	5	5	Al recibir la mercadería en bodegas de ESVELTS SA.

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR DEL RIESGO	MOMENTO
1022	Debido a la mala paletización y embarque de la proteína líquida por parte del proveedor Labrada Nutrition	existe la posibilidad de que la mercadería llegue en mal estado de forma parcial	Lo que ocasionaría que se deba tomar tiempo para separar mercadería, cambiar plan de comercialización, gestionar reclamo y generaría atraso en el proyecto.	1	3	3	Al recibir la mercadería en bodegas de ESVELTS SA.
1023	Debido a los cambios en la ley de las tasas arancelarias	existe la posibilidad de que bajen los costos de aranceles por importación	Lo que ocasionaría un ahorro en el presupuesto.	2	3	6	Al inicio del proyecto
1024	Debido a fallos que podrían presentar nuestro sistema ICG Software	existe la posibilidad de que existan retrasos en el recibo de la mercadería dentro de las bodegas de ESVELTS SA.	Lo que ocasionaría el retraso en el flujo posterior en la logística del producto para abastecer los puntos de ventas.	1	1	1	A lo largo del proyecto
1025	Debido a retrasos en las impresiones de panfletos por parte de la imprenta	existe la posibilidad de que el material no llegue a tiempo para el lanzamiento en punto de venta	Lo que ocasionaría no cumplir con el plan de lanzamiento de proteína vegetal en su totalidad.	2	2	4	Previo al lanzamiento del producto en punto de venta
1026	Debido a problemas dentro de la aduana	existe la posibilidad de que se presenten retrasos en la nacionalización de la mercadería	Lo que ocasionaría retrasos en el tiempo de finalización del proyecto y costos por almacenaje.	3	3	9	Previo al embarque de la mercadería

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR DEL RIESGO	MOMENTO
1027	Debido a que las capacitaciones serán dictadas por personal extranjero	existe la posibilidad de que el capacitador no domine completamente el lenguaje español	Lo que ocasionaría que no quede clara la capacitación dictada a nuestro personal de venta y esto impacte al momento de asesorar a nuestros clientes.	1	4	4	En la capacitación de los beneficios del producto.
1028	Debido a descuidos por parte del proveedor	existe la posibilidad de que ingresen estupefacientes o drogas ilícitas en el interior del contenedor	lo que ocasionaría conflictos legales en la aduana y perdida de la mercadería	1	5	5	En el embarque de la mercadería en puerto de embarque
1029	Debido a una mala planificación del presupuesto y reservas	existe la posibilidad de que superemos el umbral de la variación del 10% de los costos asignados a riesgos	Lo que ocasionaría pérdidas económicas para la compañía y la posible paralización del proyecto.	2	5	10	A lo largo del proyecto
1030	Debido a cambios en la normativa interna de la aseguradora	existe la posibilidad de que se presenten obstáculos en caso de siniestros	Lo que ocasionaría que se generen demoras en el cobro de la póliza.	1	3	3	A lo largo del proyecto

Elaborado por: Los Autores

3.8.2.3. Análisis cuantitativo de los riesgos

En la tabla 88 se presenta el Análisis Cuantitativo de los riesgos identificados en el proyecto:

Tabla 88: Análisis Cuantitativo de los Riesgos

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal									
Director del proyecto:	Alexandra Rivera					**Fecha:**			*dd/mm/aaaa*	
ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS										
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO EN DÓLARES**					**VME**
					EXTRA-COSTOS	**MULTAS**	**CALIDAD**	**BENEFICIOS**	**TOTAL**	
1001	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA	Existe la posibilidad que nieguen la notificación sanitaria	Lo que ocasionaría un retraso en la obtención de esta.	15%	-3000				-3000	-450
1002	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA	Existe la posibilidad de que soliciten más información del proveedor en el extranjero dando un periodo de 7 días hábiles para recopilarla	Lo que ocasionaría empezar de nuevo el trámite de obtención de NOT SAN.	25%	-2000				-2000	-500
1003	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA	Existe la posibilidad de que aprueben la NOT SAN sin presentar objeción alguna	Lo que ocasionaría un adelanto en el tiempo proyectado en la obtención de la NOT SAN.	30%				1000	1000	300

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO EN DÓLARES					VME
					EXTRA-COSTOS	MULTAS	CALIDAD	BENEFICIOS	TOTAL	
1004	Debido a los criterios cambiantes y falta de conocimiento de los delegados de ARCSA	Existe la posibilidad de que emitan la NOT SAN bajo una categoría errónea	Lo que ocasionaría iniciar un trámite de reclamo y se alargaría el tiempo de obtención de la NOT SAN.	18%	-1500				-1500	-270
1005	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos	Existe la posibilidad de que los documentos lleguen por valija a GYE sin cumplir con los parámetros exigidos por ARCSA	Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente bajo los criterios requeridos por ARCSA, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN	20%	-1000				-1000	-200

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO EN DÓLARES					VME
					EXTRA-COSTOS	MULTAS	CALIDAD	BENEFICIOS	TOTAL	
1006	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos	Existe la posibilidad de que las firmas de validez requeridas en los documentos sean erróneas	Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente con las correcciones solicitadas, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN	17%	-800				-800	-136
1007	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados	Existe la posibilidad de que el nombre de la empresa y representante legal sean erróneos	Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente con las correcciones solicitadas, causando un retraso en la	15%	-750				-750	-112,5

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	Fecha:	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO EN DÓLARES					VME
					EXTRA-COSTOS	MULTAS	CALIDAD	BENEFICIOS	TOTAL	
	legales y técnicos		obtención de la NOT SAN							
1008	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que no se consideren los descuentos pactados previamente	Lo que ocasionaría un aumento en el costo de la mercadería	21%	-8000				-8000	-1680
1009	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero	Existe la posibilidad de que se coloquen cantidades erróneas de unidades de producto	Lo que ocasionaría un sobre stock o su contrapartida de productos	25%	-5000				-5000	-1250

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	Fecha:	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO EN DÓLARES					VME
					EXTRA-COSTOS	MULTAS	CALIDAD	BENEFICIOS	TOTAL	
	en cuanto a la coordinación de la orden									
1010	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que se detalle el descuento en la factura comercial con formato USA	Lo que ocasionaría volver a solicitar la factura comercial y cargo por demora en la nacionalización de la carga en puerto GYE.	25%	-100				-100	-25
1011	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que se demoren en la notificación de que la carga se encuentra lista para el despacho	Lo que ocasionaría un retraso en el tiempo proyectado para la importación de la mercadería.	22%	-3000				-3000	-660

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO EN DÓLARES**					**VME**
					EXTRA-COSTOS	**MULTAS**	**CALIDAD**	**BENEFICIOS**	**TOTAL**	
1012	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden	Existe la posibilidad de que se asigne el INCOTERM distinto al previamente pactado	Lo que ocasionaría un aumento en el costo del transporte internacional de la mercadería.	35%	-1800				-1800	-630
1013	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística	Existe la posibilidad de que no se prepare previamente el espacio físico para almacenar la mercadería	Lo que ocasionaría un retraso en el almacenaje de la carga y posterior despacho.	10%	-100				-100	-10
1014	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística	Existe la posibilidad de que se etiquete el producto de forma errónea	Lo que ocasionaría un reproceso en dichos procesos incurriendo en más costos.	10%	-800				-800	-80

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO EN DÓLARES					VME
					EXTRA-COSTOS	MULTAS	CALIDAD	BENEFICIOS	TOTAL	
1015	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística	Existe la posibilidad de que no se realice el control de calidad siguiendo los procesos establecidos	Lo que ocasionaría que lleguen productos en mal estado ya sea en cuanto a empaque o contenido a los puntos de venta.	15%	-3000				-3000	-450
1016	Debido a una mala planificación en la producción de la proteína líquida, por parte de LABRADA NUTRITION	existe la posibilidad de que no se realice la entrega de la mercadería a tiempo en puerto de embarque	Lo que ocasiona retrasos en la nacionalización de mercadería y lanzamiento del producto al mercado.	2%	-5000				-5000	-100
1017	Debido a la mala planificación del flujo de dinero	existe la posibilidad de que la empresa presente falta de liquidez para cubrir las adquisiciones del proyecto	Lo que ocasiona que los proveedores paralicen la ejecución de sus servicios o	1%	-5000				-5000	-50

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO EN DÓLARES					VME
					EXTRA-COSTOS	MULTAS	CALIDAD	BENEFICIOS	TOTAL	
			entrega de productos y genere retrasos en el proyecto.							
1018	Debido a un repunte de pandemia COVID19	existe la posibilidad de que cierren los puertos en el exterior y nacionales	Lo que ocasiona que no podamos recibir la mercadería, impactando en tiempos y costos del proyecto.	20%	-10000				-10000	-2000
1019	Debido a un repunte de pandemia COVID19	existe la posibilidad de que tengamos ausencias del personal operativo	lo que ocasiona retrasos en la logística interna para el almacenamiento y despacho del producto a tiendas.	35%	-5000				-5000	-1750
1020	Debido al robo del producto durante el transporte desde puerto	existe la posibilidad de que se efectivice la póliza de seguro contra robo	lo que ocasiona que se paralice el proyecto y se pierda los valores ya incurridos.	2%	-60000				-60000	-1200

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	Fecha:	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO EN DÓLARES					VME
					EXTRA-COSTOS	MULTAS	CALIDAD	BENEFICIOS	TOTAL	
	de embarque a puerto destino									
1021	Debido a la mala paletización y embarque de la proteína líquida por parte del proveedor Labrada Nutrition	existe la posibilidad de que la mercadería llegue en mal estado en su totalidad	lo que ocasiona que no pueda ser lanzada al mercado y se paralice el proyecto.	1%	-60000				-60000	-600
1022	Debido a la mala paletización y embarque de la proteína líquida por parte del proveedor Labrada Nutrition	existe la posibilidad de que la mercadería llegue en mal estado de forma parcial	lo que ocasiona que se deba tomar tiempo para separar mercadería, cambiar plan de comercialización, gestionar reclamo y generaría atraso en el proyecto.	1%			-40000		-40000	-400

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO EN DÓLARES**					**VME**
					EXTRA-COSTOS	**MULTAS**	**CALIDAD**	**BENEFICIOS**	**TOTAL**	
1023	Debido a los cambios en la ley de las tasas arancelarias	existe la posibilidad de que bajen estos costos	lo que ocasiona un ahorro en el presupuesto.	25%				1000	1000	250
1024	Debido a fallos que podrían presentar nuestro sistema ICG Software	existe la posibilidad de que existan retrasos en el recibo de la mercadería dentro de las bodegas de ESVELTS SA.	lo que ocasiona el retraso en el flujo posterior en la logística del producto para abastecer los puntos de ventas.	10%	-2000				-2000	-200
1025	Debido a retrasos en las impresiones de panfletos por parte de la imprenta	existe la posibilidad de que el material no llegue a tiempo para el lanzamiento en punto de venta	lo que ocasiona no cumplir con el plan de lanzamiento de proteína vegetal en su totalidad.	25%	-2000				-2000	-500
1026	Debido a problemas dentro de la aduana	existe la posibilidad de que se presenten retrasos en la nacionalización de la mercadería	lo que ocasiona retrasos en el tiempo de finalización del proyecto y costos por almacenaje.	40%	-5000				-5000	-2000

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	Fecha:	*dd/mm/aaaa*

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO EN DÓLARES					VME
					EXTRA-COSTOS	MULTAS	CALIDAD	BENEFICIOS	TOTAL	
1027	Debido a que las capacitaciones serán dictadas por personal extranjero	existe la posibilidad de que el capacitador no domine completamente el lenguaje español	lo que ocasiona que no quede clara la capacitación dictada a nuestro personal de venta y esto impacte al momento de asesorar a nuestros clientes.	10%	-20000				-20000	-2000
1028	Debido a descuidos por parte del proveedor	existe la posibilidad de que ingresen estupefacientes o drogas ilícitas en el interior del contenedor	lo que ocasiona conflictos legales en la aduana y perdida de la mercadería	10%	-60000				-60000	-6000
1029	Debido a una mala planificación del presupuesto y reservas	existe la posibilidad de que superemos el umbral de variación del 10% de los costos asignados a riesgos	lo que ocasiona pérdidas económicas para la compañía.	25%	-9000				-9000	-2250
1030	Debido a cambios en la normativa	existe la posibilidad de que existan	lo que ocasiona que se generen demoras en el	10%	-5000				-5000	-500

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**			*dd/mm/aaaa*	
ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS										
ID	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO EN DÓLARES**					**VME**
					EXTRA-COSTOS	**MULTAS**	**CALIDAD**	**BENEFICIOS**	**TOTAL**	
	interna de la aseguradora	obstáculos en caso de siniestros	cobro de la póliza.							
									TOTAL VME	**-25453,5**

Elaborado por: Los Autores

3.8.2.4. Plan de respuesta a los riesgos

La Tabla 89 muestra el Plan de respuesta a los riesgos.

Tabla 89: Plan de Respuesta a los Riesgos

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
1001	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA, Existe la posibilidad que nieguen la notificación sanitaria, Lo que ocasionaría un retraso en la obtención de esta.	Mitigar	Mantener una comunicación fluida y efectiva con el proveedor de servicios profesionales para la obtención de las notificaciones sanitarias. Además de correo, por llamada telefónica.	10	Gerente comercio exterior, director de proyecto	10%	4	Debido a una falta de comunicación con el proveedor de servicios profesionales para la obtención de las NOT SAN.	Existe la posibilidad de que no se realice un seguimiento al técnico asignado de ARCSA y al trámite para la obtención de la NOT SAN.	lo que provocaría a un retraso en el tiempo de obtención de la NOT SAN y del proyecto
1002	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA, Existe la posibilidad de que soliciten más información del proveedor en el extranjero dando un	Mitigar	Mantener una comunicación fluida y efectiva con el proveedor de servicios profesionales para la	10	Gerente comercio exterior, director de proyecto	5%	3	Debido a una falta de comunicación con el proveedor de servicios profesionales	Existe la posibilidad de que no se pueda recopilar la informació	lo que provocaría a un retraso en el tiempo de obtención

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
	periodo de 7 días hábiles para recopilarla, Lo que ocasionaría empezar de nuevo el trámite de obtención de NOT SAN.		obtención de las notificaciones sanitarias. Además de correo, por llamada telefónica.					para la obtención de las NOT SAN.	n adicional solicitada por ARCSA.	de la NOT SAN y del proyecto
1003	Debido a los cambiantes criterios de evaluación de ARCSA, Existe la posibilidad de que aprueben la NOT SAN sin presentar objeción alguna, lo que ocasionaría un adelanto en el tiempo proyectado en la obtención de la NOT SAN.	Aceptación activa	Mantener una comunicación fluida y efectiva con el proveedor de servicios profesionales para la obtención de las notificaciones sanitarias. Además de correo, por llamada telefónica.	10	Gerente comercio exterior, director de proyecto	5%	2			

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera			**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*			
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
1004	Debido a los criterios cambiantes y falta de conocimiento de los delegados de ARCSA, Existe la posibilidad de que emitan la NOT SAN bajo una categoría errónea, Lo que ocasionaría iniciar un trámite de reclamo y se alargaría el tiempo de obtención de la NOT SAN.	Mitigar	Mantener una comunicación fluida y efectiva con el proveedor de servicios profesionales para la obtención de las notificaciones sanitarias. Además de correo, por llamada telefónica.	10	Gerente comercio exterior, director de proyecto	5%	2	Debido a una falta de comunicación con el proveedor de servicios profesionales para la obtención de las NOT SAN.	Existe la posibilidad de que las NOT SAN se emitan bajo otra categoría	Lo que provocará a un reproceso
1005	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos, Existe la posibilidad de que los documentos lleguen por valija a GYE sin cumplir	Mitigar	Antes de enviar los documentos, solicitar escanear y enviar por correo para confirmar el envío	0	Gerente de comercio exterior	5%	4	Debido a una falta de comunicación	Existe la posibilidad de que los documentos lleguen de forma errónea	Lo que provocará a solicitarlos otra vez al proveedor

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
	con los parámetros exigidos por ARCSA, Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente bajo los criterios requeridos por ARCSA, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN.									
1006	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos, Existe la posibilidad de que las firmas de validez requeridas en los documentos sean erróneas, Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a	Mitigar	Antes de enviar los documentos, solicitar escanear y enviar por correo para confirmar el envío	0	Gerente comercio exterior	5%	4	Debido a una falta de comunicación	Existe la posibilidad de que los documentos lleguen de forma errónea	Lo que provocaría solicitarlos otra vez al proveedor

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
	que lleguen físicamente con las correcciones solicitadas, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN									
1007	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos, Existe la posibilidad de que el nombre de la empresa y representante legal sean erróneos, Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente con las correcciones solicitadas, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN	Mitigar	Antes de enviar los documentos, solicitar escanear y enviar por correo para confirmar el envío	0	Gerente comercio exterior	5%	4	Debido a una falta de comunicación	Existe la posibilidad de que los documentos lleguen de forma errónea	Lo que provocaría solicitarlos otra vez al proveedor

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera			**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*			
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
1008	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, Existe la posibilidad de que no se consideren los descuentos pactados previamente, Lo que ocasionaría un aumento en el costo de la mercadería	Mitigar	Revisar la proforma de la orden y solicitar aprobación de ambas partes como metodología	0	Gerente comercio exterior	5%	5	Debido a una falta de comunicación	Existe la posibilidad de que no se consideren los descuentos	lo que provocaría a un mayor costo a la mercadería y la generación de una nota de crédito para futuras ordenes
1009	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, Existe la posibilidad de que se coloquen cantidades erróneas de unidades de producto, Lo que ocasionaría un sobre	Mitigar	Revisar la factura de la orden y solicitar aprobación de ambas partes como metodología	0	Gerente comercio exterior	5%	3	Debido a una falta de comunicación	Existe la posibilidad de que se coloquen cantidades erróneas	Lo que provocaría a potencial sobre stock o falta de stock

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
	stock o su contrapartida de productos									
1010	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, Existe la posibilidad de que se detalle el descuento en la factura comercial con formato USA, Lo que ocasionaría volver a solicitar la factura comercial y cargo por demora en la nacionalización de la carga en puerto GYE.	Mitigar	Revisar la proforma de la orden y solicitar aprobación de ambas partes como metodología	0	Gerente comercio exterior	5%	3	Debido a una falta de revisión de la factura	Existe la posibilidad que no cumpla con los criterios solicitados por la aduana del Ecuador	Lo que provocará a mayor tiempo y costos de bodegaje

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
1011	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, Existe la posibilidad de que se demoren en la notificación de que la carga se encuentra lista para el despacho, Lo que ocasionaría un retraso en el tiempo proyectado para la importación de la mercadería.	Mitigar	Mantener una comunicación fluida y efectiva con el proveedor en el extranjero. Además de correo, por llamada telefónica	20	Gerente comercio exterior	10%	4	Debido a una falta de comunicación	Existe la posibilidad de que no se notifique que la carga está lista	lo que provocará a un retraso en el tiempo del proyecto
1012	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, Existe la posibilidad de que se asigne el INCOTERM distinto al previamente pactado, Lo que ocasionaría un	Mitigar	Mantener una comunicación fluida y efectiva con el proveedor en el extranjero. Además de correo, por llamada telefónica	20	Gerente comercio exterior	5%	3	Debido a una falta de comunicación y revisión	Existe la posibilidad de que se asigne un incoterm erróneo	Lo que provocará a un mayor costo en el transporte

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
	aumento en el costo del transporte internacional de la mercadería.									
1013	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística, Existe la posibilidad de que no se prepare previamente el espacio físico para almacenar la mercadería, Lo que ocasionaría un retraso en el almacenaje de la carga y posterior despacho.	Mitigar	Mantener una comunicación fluida y efectiva con el proveedor en el extranjero y el equipo logístico en Ecuador. Además de correo, por llamada telefónica	10	Jefe de logística, director de Proyectos	5%	2	Debido a una falta de control	Existe la posibilidad de que la bodega no esté lista	Lo que provocaría a un retraso en la recepción de la mercadería
1014	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística, Existe la posibilidad de que se etiquete el producto de forma errónea, Lo que	Mitigar	Monitorear el proceso de etiquetado en Ecuador, implementar etiquetado en base a los	200	Jefe de logística, director de Proyectos	5%	2	Debido a una falta de control	Existe la posibilidad de un mal etiquetado	Lo que provocaría a un reproceso

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
	ocasionaría un reproceso en dichos procesos incurriendo en más costos.		requerimientos de ARCSA							
1015	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística, Existe la posibilidad de que no se realice el control de calidad siguiendo los procesos establecidos, Lo que ocasionaría que lleguen productos en mal estado ya sea en cuanto a empaque o contenido a los puntos de venta.	Mitigar	Monitorear el proceso de control de calidad de los productos	200	Jefe de logística, PM director de Proyectos	5%	4	Debido a una falta de control	Existe la posibilidad de que lleguen productos defectuosos a los locales	Lo que provocaría una insatisfacción para los clientes
1016	Debido a una mala planificación en la producción de la proteína líquida, por parte de LABRADA NUTRITION, existe la posibilidad de que no se realice la entrega de la	Mitigar	Comunicar constantemente al proveedor para validar el proceso de producción en las fechas estimadas.	40	Gerente de Comercio Exterior	4%	4			

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
	mercadería a tiempo en puerto de embarque, lo que ocasionaría retrasos en la nacionalización de mercadería y lanzamiento del producto al mercado.									
1017	Debido a la mala planificación del flujo de dinero, existe la posibilidad de que la empresa presente falta de liquidez para cubrir las adquisiciones del proyecto, lo que ocasionaría que los proveedores paralicen la ejecución de sus servicios o entrega de productos y genere retrasos en el proyecto.	Escalar	Solicitar un cronograma de pagos de acuerdo con los avances planificados en el proyecto.	0	Contadora	3%	4			

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

ID	RIESGO	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	ACCIÓN DE RESPUESTA	COSTO DE LA RESPUESTA	DUEÑO DEL RIESGO	RIESGO RESIDUAL		RIESGO SECUNDARIO		
						PROBABILIDAD	IMPACTO	CAUSA	EVENTO	EFECTO
1018	Debido a un repunte de pandemia COVID19, existe la posibilidad de que cierren los puertos en el exterior y nacionales, lo que ocasionaría que no podamos recibir la mercadería, impactando en tiempos y costos del proyecto.	Aceptación activa			Gerente de Comercio Exterior	5%	4			
1019	Debido a un repunte de pandemia COVID19, existe la posibilidad de que tengamos ausencias del personal operativo, lo que ocasionaría retrasos en la logística interna para el almacenamiento y despacho del producto a tiendas.	Aceptación Activa		0	Jefe de Logística	2%	1			

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
1020	Debido al robo del producto durante el transporte desde puerto de embarque a puerto destino, existe la posibilidad de que se efectivice la póliza de seguro contra robo, lo que ocasionaría que se deba volver a realizar la compra y el proceso de importación de la mercadería.	Aceptación Activa		0	Gerente de Comercio Exterior director de Proyecto	2	4			
1021	Debido a la mala paletización y embarque de la proteína líquida por parte del proveedor Labrada Nutrition, existe la posibilidad de que la mercadería llegue en mal estado en su totalidad, lo que ocasionaría que no pueda ser lanzada al	Mitigar	Solicitar mediante instructivo, como se realizará el paletizado de la mercadería (# de camas, amarre de film por pallet, etc.) y sugerir buenas	20	Jefe de Logística	1	3			

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
	mercado y se paralice el proyecto.		prácticas para el paletizado de productos.							
1022	Debido a la mala paletización y embarque de la proteína líquida por parte del proveedor Labrada Nutrition, existe la posibilidad de que la mercadería llegue en mal estado de forma parcial, lo que ocasionaría que se deba tomar tiempo para separar mercadería, cambiar plan de comercialización, gestionar reclamo y generaría atraso en el proyecto.	Mitigar	Solicitar mediante instructivo, como se realizará el paletizado de la mercadería (# de camas, amarre de film por pallet, etc.) y sugerir buenas prácticas para el paletizado de productos.	20	Jefe de Logística	1	3			

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
1023	Debido a los cambios en la ley de las tasas arancelarias, existe la posibilidad de que bajen los costos de aranceles por importación, lo que ocasionaría un ahorro en el presupuesto.	Aceptar		0	Gerente de comercio exterior	2	1			
1024	Debido a fallos que podrían presentar nuestro sistema ICG Software, existe la posibilidad de que existan retrasos en el recibo de la mercadería dentro de las bodegas de ESVELTS SA, lo que ocasionaría el retraso en el flujo posterior en la logística del producto para abastecer los puntos de ventas.	Aceptación Activa		0	Jefe de Logística	1	2			

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera			**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*			
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
1025	Debido a retrasos en las impresiones de panfletos por parte de la imprenta, existe la posibilidad de que el material no llegue a tiempo para el lanzamiento en punto de venta, lo que ocasionaría no cumplir con el plan de lanzamiento de proteína vegetal en su totalidad.	Mitigar	Comunicar constantemente al proveedor para validar el proceso de impresión en las fechas estimadas.	10	Jefe de Marketing	1	2			
1026	Debido a problemas dentro de la aduana, existe la posibilidad de que existan retrasos en la nacionalización de la mercadería, lo que ocasionaría retrasos en el tiempo de finalización del proyecto y costos por almacenaje.	Aceptación activa		0	Gerente de comercio exterior	3	3			

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	Fecha:	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

ID	RIESGO	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	ACCIÓN DE RESPUESTA	COSTO DE LA RESPUESTA	DUEÑO DEL RIESGO	RIESGO RESIDUAL		RIESGO SECUNDARIO		
						PROBABILIDAD	IMPACTO	CAUSA	EVENTO	EFECTO
1027	Debido a que las capacitaciones serán dictadas por personal extranjero, existe la posibilidad de que el capacitador no domine completamente el lenguaje español, lo que ocasionaría que no quede clara la capacitación dictada a nuestro personal de venta y esto impacte al momento de asesorar a nuestros clientes.	Mitigar	Solicitar confirmación del nivel de español de los capacitadores, los cuales deben tener un 90% de español hablado, escrito y comprensión de este.	0	Jefa de Recursos Humanos	1	2	Debido a que el personal delegado por el proveedor en el extranjero no cumpla con un nivel mínimo.	Existe la posibilidad de que la capacitación no pueda ser dada por el delegado únicamente	Lo que ocasionaría a que se contrate un traductor local
1028	Debido a descuidos por parte del proveedor, existe la posibilidad de que ingresen estupefacientes o drogas ilícitas en el interior del contenedor, lo que ocasionaría conflictos legales en la aduana y perdida de la mercadería	Mitigar	Solicitar al proveedor pruebas sustanciales de que el contenedor fue sellado sin contaminación alguna. Fotografías,	0	Gerente de comercio exterior	1	4			

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
			videos y actas documentales.							
1029	Debido a una mala planificación del presupuesto y reservas, existe la posibilidad de que superemos el umbral de la variación del 10% de los costos asignados a riesgos, lo que ocasionaría pérdidas económicas para la compañía y la posible paralización del proyecto.	Aceptación Activa		0	Jefe Financiero	1	4			
1030	Debido a cambios en la normativa interna de la aseguradora, existe la posibilidad de que existan obstáculos en caso de siniestros, lo que	Transferir	El gerente de comercio exterior debe negociar los términos de la póliza para no	100	Gerente de comercio exterior director	1	2	Debido a la mala definición de términos en la póliza de seguro,	existe la posibilidad de que la empresa no pueda hacer uso	lo que ocasionaría que la empresa pierda dinero y

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal								
Director del proyecto:		Alexandra Rivera				**Fecha:**		*dd/mm/aaaa*		
PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS										
ID	**RIESGO**	**ESTRATEGIA DE RESPUESTA**	**ACCIÓN DE RESPUESTA**	**COSTO DE LA RESPUESTA**	**DUEÑO DEL RIESGO**	**RIESGO RESIDUAL**		**RIESGO SECUNDARIO**		
						PROBABILIDAD	**IMPACTO**	**CAUSA**	**EVENTO**	**EFECTO**
	ocasionaría que se generen demoras en el cobro de la póliza.		obviar ningún punto que pueda afectar al proyecto.		de Proyecto				de la póliza	el proyecto.

Elaborado por: Los Autores

3.8.2.5. Plan de contingencia a los riesgos

La Tabla 90 muestra el Plan de contingencia a los riesgos:

Tabla 90: Plan de Contingencia a los Riesgos

Nombre del proyecto:		Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:		Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*
PLAN DE CONTINGENCIA				
ID	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**ACCIÓN DE CONTINGENCIA**	**COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA**
1001	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA, existe la posibilidad que nieguen la emisión de notificación sanitaria, lo que ocasionaría un retraso en la obtención de esta.	notificación de parte del ARCSA en donde detallan la negación	Empezar el trámite de obtención de notificación sanitario una vez mas	2000
1002	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA, existe la posibilidad de que soliciten más información del proveedor en el extranjero dando un periodo de 7 días hábiles para recopilarla, lo que ocasionaría empezar de nuevo el trámite de obtención de NOT SAN.	notificación de parte del ARCSA en donde solicitan más información en cuanto a documentos	Contactar al proveedor en el extranjero y recopilar los documentos	200
1003	Debido a los criterios cambiantes de evaluación de ARCSA, Existe la posibilidad de que aprueben la NOT SAN sin presentar objeción alguna, Lo que ocasionaría un adelanto en el tiempo proyectado en la obtención de la NOT SAN.	Emisión del certificado de notificación sanitaria	NA	NA

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE CONTINGENCIA

ID	RIESGO	DISPARADOR	ACCIÓN DE CONTINGENCIA	COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA
1004	Debido a los criterios cambiantes y falta de conocimiento de los delegados de ARCSA, Existe la posibilidad de que emitan la NOT SAN bajo una categoría errónea, Lo que ocasionaría iniciar un trámite de reclamo y se alargaría el tiempo de obtención de la NOT SAN.	Emisión del certificado de notificación sanitaria bajo una categoría distinta a suplementos alimenticios	Empezar el trámite de obtención de notificación sanitario una vez mas	2000
1005	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos, Existe la posibilidad de que los documentos lleguen por valija a GYE sin cumplir con los parámetros exigidos por ARCSA, Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente bajo los criterios requeridos por ARCSA, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN	Recepción de los documentos con errores	Solicitar otra vez al proveedor para que vuelva a enviar a Ecuador	500
1006	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos, Existe la posibilidad de que las firmas de validez requeridas en los documentos sean erróneas, Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente con las	Recepción de los documentos con errores	Solicitar otra vez al proveedor para que vuelva a enviar a Ecuador	500

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE CONTINGENCIA

ID	RIESGO	DISPARADOR	ACCIÓN DE CONTINGENCIA	COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA
	correcciones solicitadas, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN			
1007	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la recopilación de documentos apostillados legales y técnicos, Existe la posibilidad de que el nombre de la empresa y representante legal sean erróneos, Lo que ocasionaría solicitarlos nuevamente y esperar a que lleguen físicamente con las correcciones solicitadas, causando un retraso en la obtención de la NOT SAN	Recepción de los documentos con errores	Solicitar otra vez al proveedor para que vuelva a enviar a Ecuador	500
1008	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, Existe la posibilidad de que no se consideren los descuentos pactados previamente, Lo que ocasionaría un aumento en el costo de la mercadería	Recepción de la proforma de venta sin los descuentos pactados previamente	Solicitar otra vez al proveedor para que vuelva a enviar la proforma con los ajustes	0

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE CONTINGENCIA

ID	RIESGO	DISPARADOR	ACCIÓN DE CONTINGENCIA	COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA
1009	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, Existe la posibilidad de que se coloquen cantidades erróneas de unidades de producto, Lo que ocasionaría un sobre stock o su contrapartida de productos	Recepción de la proforma de venta con variaciones en las cantidades de los productos en base al pedido realizado previamente	Solicitar otra vez al proveedor para que vuelva a enviar la proforma con los ajustes	0
1010	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, Existe la posibilidad de que se detalle el descuento en la factura comercial con formato USA, Lo que ocasionaría volver a solicitar la factura comercial y cargo por demora en la nacionalización de la carga en puerto GYE.	Recepción de la factura comercial en donde se detalla el descuento en un formato que no es aceptado por la aduana del Ecuador	Solicitar otra vez al proveedor para que vuelva a enviar la factura comercial con los ajustes	0
1011	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, Existe la posibilidad de que se demoren en la notificación de que la carga se encuentra lista para el despacho, Lo que ocasionaría un retraso en el tiempo proyectado para la importación de la mercadería.	Notificación por parte del proveedor vía correo electrónico con demora por más de 3 días	Consultar al proveedor constantemente con respecto al estatus de la carga	0
1012	Debido a una falta de comunicación con el proveedor en el extranjero en cuanto a la coordinación de la orden, Existe la posibilidad de que se asigne el INCOTERM distinto al previamente pactado, Lo que ocasionaría un	Recepción de la factura comercial con el INCOTERM erróneo	Solicitar al proveedor que se realice el ajuste	0

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE CONTINGENCIA

ID	RIESGO	DISPARADOR	ACCIÓN DE CONTINGENCIA	COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA
	aumento en el costo del transporte internacional de la mercadería.			
1013	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística, Existe la posibilidad de que no se prepare previamente el espacio físico para almacenar la mercadería, Lo que ocasionaría un retraso en el almacenaje de la carga y posterior despacho.	Notificación de que la mercadería se encuentra en puerto Gye	Solicitar estatus de bodega para recepción de carga al jefe de logística	0
1014	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística, Existe la posibilidad de que se etiquete el producto de forma errónea, Lo que ocasionaría un reproceso en dichos procesos incurriendo en más costos.	En el primer día de etiquetado, se identifica mal etiquetado	Reforzar la forma correcta de etiquetado	500
1015	Debido a una falta de coordinación con el departamento de logística, Existe la posibilidad de que no se realice el control de calidad siguiendo los procesos establecidos, Lo que ocasionaría que lleguen productos en mal estado ya sea en cuanto a empaque o contenido a los puntos de venta.	En el día de recepción de la mercadería verificación de productos por muestreo	Devolver los productos en mal estado a bodega matriz	500

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE CONTINGENCIA

ID	RIESGO	DISPARADOR	ACCIÓN DE CONTINGENCIA	COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA
1016	Debido a una mala planificación en la producción de la proteína líquida, por parte de LABRADA NUTRITION, existe la posibilidad de que no se realice la entrega de la mercadería a tiempo en puerto de embarque, lo que ocasionaría retrasos en la nacionalización de mercadería y lanzamiento del producto al mercado.	Comunicado por parte del proveedor, indicando que no podrá realizar el despacho en la fecha acordada.	Solicitar el tiempo de retraso y negociar algún tipo de beneficio por dicho retraso.	1000
1017	Debido a la mala planificación del flujo de dinero, existe la posibilidad de que la empresa presente falta de liquidez para cubrir las adquisiciones del proyecto, lo que ocasionaría que los proveedores paralicen la ejecución de sus servicios o entrega de productos y genere retrasos en el proyecto.	Comunicado por parte de la jefa financiera de la falta de liquidez en la empresa.	Comunicar al patrocinador la falta de liquidez para cubrir los costos del proyecto y sugerir la posibilidad de incurrir en un préstamo.	3000
1018	Debido a un repunte de pandemia COVID19, existe la posibilidad de que cierren los puertos en el exterior y nacionales, lo que ocasionaría que no podamos recibir la mercadería, impactando en tiempos y costos del proyecto.	Información publicada por medios de comunicación confiables y autorizados.		3000
1019	Debido a un repunte de pandemia COVID19, existe la posibilidad de que tengamos ausencias del personal operativo, lo que ocasionaría retrasos en la logística interna para el almacenamiento y despacho del producto a tiendas.	Comunicado por parte de la jefa de Recursos Humanos de falta de personal por contagio de COVID 19	Pagar horas extras al personal, para que puedan cubrir los faltantes después de las 8 horas laborables.	1200

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE CONTINGENCIA

ID	RIESGO	DISPARADOR	ACCIÓN DE CONTINGENCIA	COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA
1020	Debido al robo del producto durante el transporte desde puerto de embarque a puerto destino, existe la posibilidad de que se efectivice la póliza de seguro contra robo, lo que ocasionaría que se deba volver a realizar la compra y el proceso de importación de la mercadería.	Comunicado por parte del operador logístico o autoridades pertinentes acerca del robo del contenedor.	Solicitar al seguro que efectivice la póliza contratada.	1000
1021	Debido a la mala paletización y embarque de la proteína líquida por parte del proveedor Labrada Nutrition, existe la posibilidad de que la mercadería llegue en mal estado en su totalidad, lo que ocasionaría que no pueda ser lanzada al mercado y se paralice el proyecto.	Comunicado por parte del jefe de Logística sobre el estado de la mercadería.	Realizar el reclamo al proveedor con evidencia y solicitar que se genere la reposición de la mercadería, así como de algunos gastos incurridos en la importación.	1500
1022	Debido a la mala paletización y embarque de la proteína líquida por parte del proveedor Labrada Nutrition, existe la posibilidad de que la mercadería llegue en mal estado de forma parcial, lo que ocasionaría que se deba tomar tiempo para separar mercadería, cambiar plan de comercialización, gestionar reclamo y generaría atraso en el proyecto.	Comunicado por parte del jefe de Logística sobre el estado de la mercadería.	Realizar el reclamo al proveedor con evidencia y solicitar que se genere la reposición de la mercadería, así como de algunos gastos incurridos en la importación.	1500
1023	Debido a los cambios en la ley de las tasas arancelarias, existe la posibilidad de que bajen los costos de aranceles	Comunicado por parte del proveedor de servicios aduaneros.		

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	Fecha:	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE CONTINGENCIA

ID	RIESGO	DISPARADOR	ACCIÓN DE CONTINGENCIA	COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA
	por importación, lo que ocasionaría un ahorro en el presupuesto.			
1024	Debido a fallos que podrían presentar nuestro sistema ICG Software, existe la posibilidad de que existan retrasos en el recibo de la mercadería dentro de las bodegas de ESVELTS SA, lo que ocasionaría el retraso en el flujo posterior en la logística del producto para abastecer los puntos de ventas.	Comunicado por parte del jefe de Logística sobre el inconveniente en el sistema.	Solicitar al departamento de sistemas la evaluación del problema y la definición del tiempo de respuesta	200
1025	Debido a retrasos en las impresiones de panfletos por parte de la imprenta, existe la posibilidad de que el material no llegue a tiempo para el lanzamiento en punto de venta, lo que ocasionaría no cumplir con el plan de lanzamiento de proteína vegetal en su totalidad.	Comunicado por parte del proveedor de panfletos, indicando que no podrá realizar la entrega en la fecha acordada.	Verificar el impacto de no entregar los panfletos el día de lanzamiento.	100
1026	Debido a problemas dentro de la aduana, existe la posibilidad de que existan retrasos en la nacionalización de la mercadería, lo que ocasionaría retrasos en el tiempo de finalización del proyecto y costos por almacenaje.	Comunicado por parte del proveedor de servicios aduaneros.		1000

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE CONTINGENCIA

ID	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**ACCIÓN DE CONTINGENCIA**	**COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA**
1027	Debido a que las capacitaciones serán dictadas por personal extranjero, existe la posibilidad de que el capacitador no domine completamente el lenguaje español, lo que ocasionaría que no quede clara la capacitación dictada a nuestro personal de venta y esto impacte al momento de asesorar a nuestros clientes.	Quejas por parte de nuestro personal de ventas sobre la comprensión de la capacitación dictada.	Reagendar capacitación con otros capacitadores con un nivel de español esperado o en su defecto la contratación de un traductor.	500
1028	Debido a descuidos por parte del proveedor, existe la posibilidad de que ingresen estupefacientes o drogas ilícitas en el interior del contenedor, lo que ocasionaría conflictos legales en la aduana y perdida de la mercadería	Entregar a la autoridad competente las pruebas que eximan a ESVELTS SA de toda responsabilidad		
1029	Debido a una mala planificación del presupuesto y reservas, existe la posibilidad de que superemos el umbral de variación del 10% de los costos asignados a riesgos, lo que ocasionaría pérdidas económicas para la compañía y la posible paralización del proyecto.	Informe semanal de indicadores de gestión con CPI menor a 1	Evaluar con el patrocinador la posibilidad de asignar más financiamiento para la continuación del proyecto y verificar si la rentabilidad a futuro justifica la inversión.	

Nombre del proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal		
Director del proyecto:	Alexandra Rivera	**Fecha:**	*dd/mm/aaaa*

PLAN DE CONTINGENCIA

ID	**RIESGO**	**DISPARADOR**	**ACCIÓN DE CONTINGENCIA**	**COSTO DE PLAN DE CONTINGENCIA**
1030	Debido a cambios en la normativa interna de la aseguradora, existe la posibilidad de que existan obstáculos en caso de siniestros, lo que ocasionaría que se generen demoras en el cobro de la póliza.	Al momento de solicitar el cobro del seguro	Presentar todos los documentos y respaldos que requiera la aseguradora y monitorear constantemente el estado de la solicitud, de acuerdo con lo acordado en la póliza de seguros de la proteína líquida bebible.	
			TOTAL	20700

Elaborado por: Los Autores

3.9. Gestión de Adquisiciones

3.9.1. Plan de Gestión de las Adquisiciones

Dentro de este plan se describe cómo adquirir varios servicios que van a ser necesarios para importar, registrar, y lanzar al mercado una proteína liquida bebible vegetal, además de definir como se identifican a los posibles proveedores.

3.9.1.1. Roles y responsabilidades

En este punto se detalla al personal del equipo del proyecto que será involucrado dentro de la gestión de las adquisiciones tal como se muestra en las Tablas 91 y 92.

Tabla 91: Personal Responsable de las Adquisiciones Logísticas, Comercio Exterior y Producto Base

Responsable	Rol
Gerencia General	Encargado de aprobar las subcontrataciones.
Gerente de Proyecto	Evaluar que la propuesta final cumpla con todos los criterios para el cumplimiento de la adquisición correspondiente.
Personal de Apoyo	Ejecuta las compras y adquisiciones solicitadas por el Gerente de Importaciones.
Gerente de Importaciones	Gestiona, controla y supervisa las especificaciones técnicas y el proceso de adquisición.

Elaborado por: Los Autores

Tabla 92: Personal Responsable de las Adquisiciones de Servicios de Marketing para el Lanzamiento del Producto Base

Responsable	Rol
Gerencia General	Encargado de aprobar las subcontrataciones.
Gerente de Proyecto	Evaluar que la propuesta final cumpla con todos los criterios para el cumplimiento de la adquisición correspondiente y controlar el proceso de adquisición.
Personal de Apoyo	Ejecuta las compras y adquisiciones solicitadas por el jefe de Marketing.
Jefe de Marketing Jefe Comercial	Gestiona y supervisa las especificaciones técnicas y el proceso de adquisición.

Elaborado por: Los Autores

3.9.1.2. Producto o Servicio a Contratar

Se describen los productos o servicios que el proyecto requerirá contratar tal como se detalla a continuación:

Adquisición de Servicios profesionales para obtención de notificaciones sanitarias

- **Alcance**: Contratar servicios para la gestión y obtención de 2 notificaciones sanitarias que permitan la comercialización de la proteína liquida bebible vegetal.
- **Catalogar Servicios**
- Solicitar Documentos legales y técnicos apostillados al proveedor Labrada Nutrition
- Implementación y obtención de notificaciones sanitarias.

Adquisición de proteína liquida bebible vegetal con proveedor en el extranjero.

- Alcance: Comprar el equivalente a un contenedor de proteína vegetal en tetra pack de 500ml al proveedor en el extranjero.
- Colocación de la orden de compra.
- Revisión, ajuste y aprobación de la orden de compra.
- Pago, confirmación y facturación con el proveedor.

Adquisición de Servicios logísticos y aduaneros

- Alcance: Contratar servicios logísticos y aduaneros que permitan transportar la mercadería desde el extranjero y nacionalizar el producto base.
- Catalogar Servicios
- Transportación de Mercadería
- Nacionalización

Adquisición de Seguro para la mercadería a importar.

- Alcance: Contratar póliza de seguro que cubra la transportación de la proteína vegetal importada desde puerto de embarque hasta la llegada de la mercadería a la bodega Matriz de ESVELTS SA.

- Catalogar Servicios
- Definir Contrato (partes interesadas, clausulas, valores por prima y cobertura)
- Firmar Contrato
- Ejecutar contrato de ser necesario.

Adquisición de Servicios de marketing para lanzamiento del producto al mercado

- Alcance: Contratar servicio para ejecución del plan de marketing tradicional y digital del lanzamiento de la proteína líquida vegetal en nuestros puntos de venta a nivel nacional.
- Catalogar Servicios
- Definición, revisión y aprobación del plan de Marketing
- Implementación del Plan Aprobado

3.9.1.3. Tipo de contrato a utilizar

En este punto se define el tipo de contrato a utilizar para la contratación de las adquisiciones necesarias a lo largo del proyecto:

El contrato que se utilizará en todas las adquisiciones será el contrato de precio fijo, ya que en cada proceso de adquisición se detallará de forma precisa y clara el servicio a contratarse.

3.9.1.4. Procedimientos para la gestión de adquisiciones

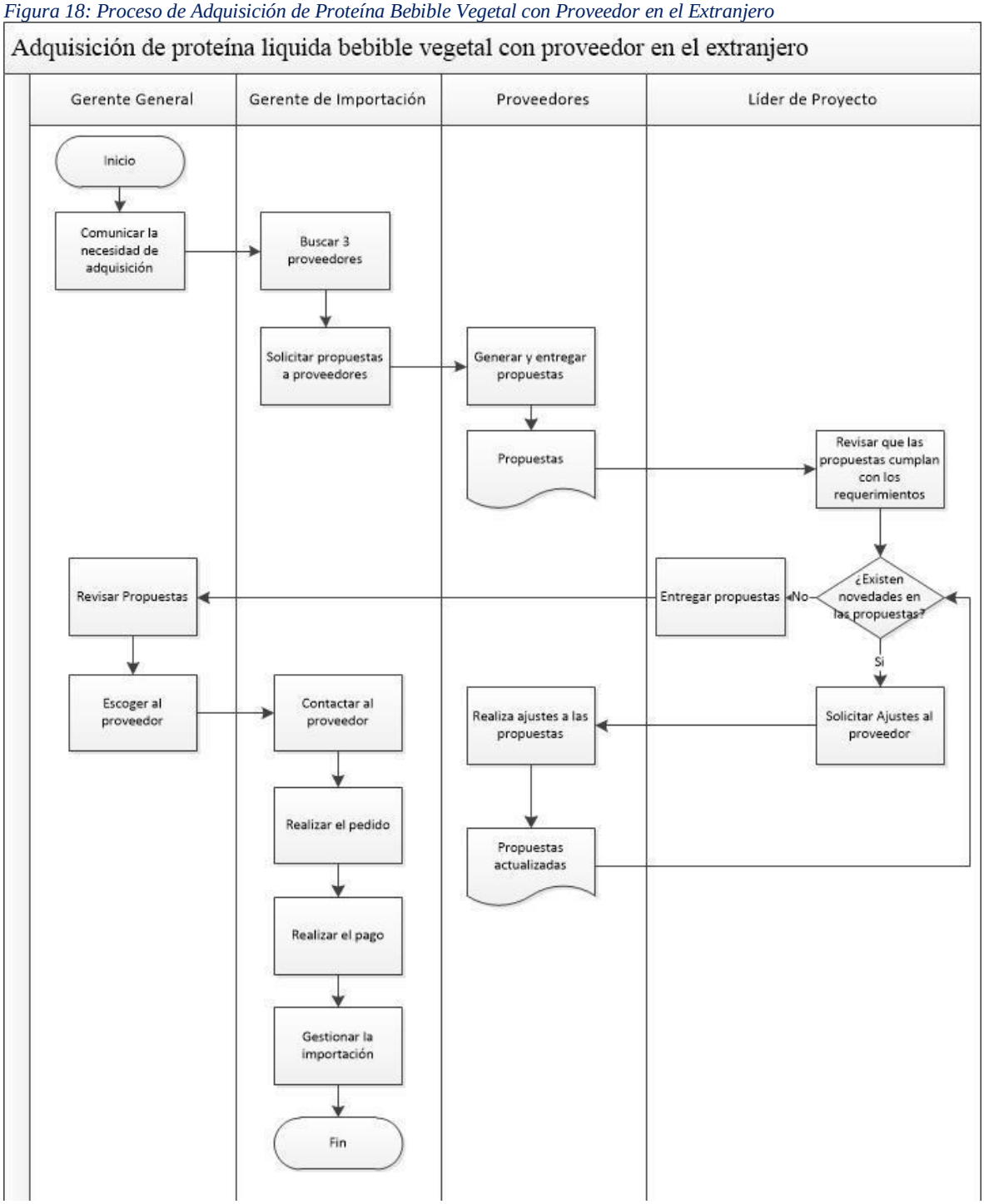
3.9.1.4.1. Proceso para efectuar las adquisiciones

Dentro de este punto se describe el proceso de adquisición a utilizar en el proyecto. Se utiliza dos procesos con autorización vertical, que se detallan a continuación:

1. Cuando la necesidad proviene de los directores de la empresa; como es:

La adquisición de proteína liquida bebible vegetal con proveedor en el extranjero detallada en la figura 18:

Figura 18: Proceso de Adquisición de Proteína Bebible Vegetal con Proveedor en el Extranjero



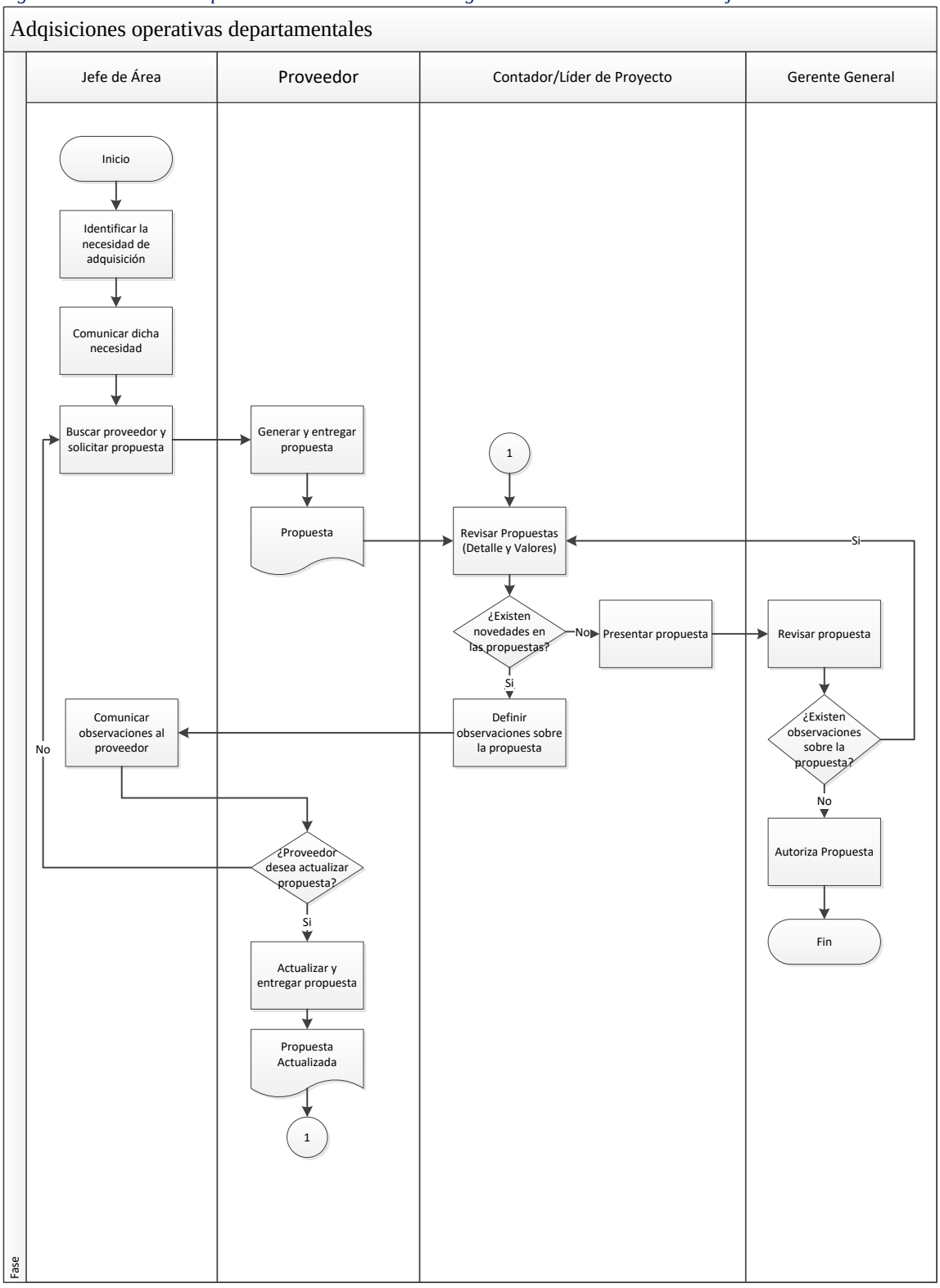
Elaborado por: Los Autores

2. Cuando la necesidad proviene de los encargados de las áreas; como es:

- La adquisición de Servicios profesionales para obtención de notificaciones sanitarias.
- La adquisición de servicios logísticos y aduaneros.
- La adquisición de Seguro para la mercadería que se va a importar.

- La adquisición de Servicios de marketing para lanzamiento del producto al mercado.
- Este proceso de adquisición se presenta en la Figura 19:

Figura 19: Proceso de Adquisición de Proteína Bebible Vegetal con Proveedor en el Extranjero



Elaborado por: Los Autores

3.9.1.4.2. Proceso para controlar las adquisiciones

Durante el proyecto se realizará el proceso de control de adquisiciones, dividiéndose en control de adquisiciones por producto y control de adquisiciones por servicios.

Consiste en gestionar y darle seguimiento al desempeño del comprador y el vendedor garantizando que se satisfagan los requisitos del proyecto conforme a los acuerdos legales con el objetivo de que ambas partes cumplan con lo requerido según lo estipulado en el contrato.

Como entrada de este proceso están: plan de gestión de los requisitos, riesgos, adquisiciones, cambios, línea base del cronograma; documentos del proyecto tales como: registros de supuestos, lecciones aprendidas, lista de hitos, informes de calidad, documentación de requisitos, matriz de trazabilidad de requisitos, registros de riesgos e interesados; acuerdos, documentación de las adquisiciones, solicitudes de cambio aprobadas, factores ambientales de la empresa como el proceso para cambios de contratos y activos de los procesos de la organización tales como las políticas internas de "ESVELTS SA" para las adquisiciones.

Las herramientas y técnicas usadas para el control de las adquisiciones en el proyecto son:

- **Juicio de expertos**: El equipo de proyecto basándose en su experiencia y pericia en proyectos similares ejecutados en ESVELTS SA, serán los responsables de evaluar continuamente el proceso de adquisiciones y en caso de no cumplirse íntegramente será comunicado al departamento de compras.
- **Inspección:** Es una revisión estructurada del trabajo que está siendo realizado por el contratista, en cada una de las etapas de adquisiciones del proyecto, estas inspecciones serán realizadas previo a la aceptación del entregable final. En caso de cumplimiento parcial del entregable, se procederá a relazar el alcance correspondiente al mismo, cumpliendo a cabalidad con lo pactado.

- **Análisis de datos:** Dentro de las técnicas de análisis de datos se utilizará las revisiones de desempeño, las mismas permiten comparar, medir y analizar el desempeño de calidad, cronograma, costos y recursos frente al acuerdo. Es por esto, que para el proyecto se han considerado las métricas descritas a continuación:
  - Costo ejecutado de la adquisición versus costo planificado de la adquisición.
  - Fechas de entrega cumplidas versus fecha de entrega pactada.
  - Características de los entregables versus los criterios de aceptación del entregable.
- **Auditorias:** Se realiza una revisión estructural del proceso de adquisiciones, el equipo de proyecto que tenga el rol de gestionar y supervisar las especificaciones técnicas y el proceso de adquisición cumple con la labor de auditor interno para este proceso.

3.9.1.5. Tipos de contrato a utilizar

En este punto se define el tipo de contrato a utilizar para la contratación de las adquisiciones necesarias a lo largo del proyecto:

El contrato que se utilizará en todas las adquisiciones será el contrato de precio fijo, ya que en cada proceso de adquisición se detallará de forma precisa y clara el servicio a contratarse.

3.9.1.6. Enunciado del trabajo relativo a adquisiciones

En este punto se detallará el enunciado del trabajo (Tabla 93, 94, 95, 96) con respecto a las adquisiciones que se realizarán a lo largo del proyecto, en el cual se detallará cual es el alcance de la adquisición, la ubicación del trabajo, el periodo del trabajo, la programación de los entregables, los estándares aplicables, criterios de aceptación y requerimientos especiales.

Tabla 93: Enunciado del Trabajo Relativo a la Gestión de Pago de Mercadería a Proveedor en el Extranjero por Adquisición de Proteína Bebible

Criterio	Descripción
Alcance del trabajo	Adquisición del equivalente a 1 contenedor de 20ft de proteína liquida de base vegetal en envase Tetrapak de 500ml, sabores Chocolate y Vainilla. Adicionalmente, se realizará el pago mediante transferencia bancaria internacional, del valor FOB de la mercadería previo despacho. Por último, confirmación escrita del pago recibido por parte del proveedor en el extranjero
Ubicación del trabajo	El pago se realizará desde las oficinas matriz de Esvelts SA, ubicada en Febres cordero 818 y Lorenzo de Garaycoa, por medio de la banca en línea mediante transferencia bancaria internacional. El Gerente de comercio exterior se encargará de supervisar y autorizar el pago per se.
Período de trabajo	Se realizará el pago posterior a la obtención de las 2 notificaciones sanitarias, y termina con la confirmación por parte del proveedor en el extranjero. Esta actividad tomara aproximadamente 2 días.
Programación de entregables	Factura comercial emitida por Labrada Nutrition para ESVELTS SA detallando: valores, cantidades, descripción, INCOTERM acordado y demás requerimientos estándares del comercio internacional. Además, comprobante bancario posterior a la transferencia internacional realizada. Por último, la confirmación formal y escrita de la recepción del pago por parte de Labrada Nutrition
Estándares Aplicables	Factura realizada acorde a las buenas prácticas del comercio internacional y que cumpla con la normativa vigente impuesta por SENAE.
Criterios de aceptación	Transferencia sea acorde al valor total de la factura. Que la factura contemple todos los acuerdos previamente realizados.
Requerimientos especiales	Que la facture detalle el Incoterm FOB negociado. En caso de tener algún descuento, que la facture detalle claramente el % y el concepto.

Elaborado por: Los Autores

Tabla 94: Enunciado del Trabajo Relativo a la Adquisición de Servicios Profesionales para Obtención de Notificaciones Sanitarias

Criterio	Descripción
Alcance del trabajo	Contratación de servicios profesionales para la gestión y obtención de 2 notificaciones sanitarias de los productos de proteína liquida de base vegetal en envase Tetrapak de 500ml, sabores Chocolate y Vainilla.
Ubicación del trabajo	La gestión se debe realizar con el ARCSA, ubicada en Ciudadela Samanes, Av. Francisco de Orellana y Av. Paseo del Parque. Parque Samanes Bloque 5 y las notificaciones sanitarias obtenidos deben ser enviados a las oficinas matriz de Esvelts SA, ubicada en Febres cordero 818 y Lorenzo de Garaycoa.
Período de trabajo	El tiempo máximo para la obtención de las notificaciones sanitarias debe ser un mes posterior a la entrega de los documentos legales y técnicos y apostillados.

Criterio	Descripción
Programación de entregables	ESVELTS SA entregará al proveedor encargado de obtener las notificaciones sanitarias los documentos legales y técnicos apostillados. El proveedor de servicios profesionales entregará las 2 notificaciones sanitarias para los productos a importar.
Estándares Aplicables	Las notificaciones sanitarias deben cumplir con lo dispuesto por la ley y los entes reguladores.
Criterios de aceptación	La obtención de las notificaciones sanitarias debe cumplir con los dispuesto por la ley y obtenidas en el tiempo estipulado.
Requerimientos especiales	El proveedor de servicios profesionales para la obtención de notificaciones sanitarias debe tener experiencia en dicho servicio y en el manejo de objeciones con el ente regulador ARCSA.

Elaborado por: Los Autores

Tabla 95: Enunciado del Trabajo Relativo a la Adquisición de Servicios Logísticos y Aduaneros

Criterio	Descripción
Alcance del trabajo	Contratación de servicios logísticos y aduaneros para el traslado de mercadería desde el puerto de embarque hasta el puerto destino por vía marítima. Nacionalización de la mercadería y finalmente traslado por vía terrestre desde el puerto de destino hasta la bodega matriz de ESVELTS SA. El traslado debe ser de un contenedor de 20HQ de proteína liquida de base vegetal en envase Tetrapak de 500ml, sabores Chocolate y Vainilla.
Ubicación del trabajo	El puerto de embarque está situado en la ciudad de Miami - EE. UU. El puerto destino está situado en la ciudad de Guayaquil - Ecuador. La bodega matriz de ESVELTS SA. Está ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador en las calles Febres cordero 818 y Lorenzo de Garaycoa.
Período de trabajo	Tiempo promedio de nacionalización de carga de máximo 3 días.
Programación de entregables	El proveedor de servicios logísticos y aduaneros se encargará de entregar documentos de nacionalización de la importación. Entregar el contenedor e 20HQ de proteína liquida de base vegetal en envase Tetrapak de 500ml, sabores Chocolate y Vainilla.
Estándares Aplicables	El proveedor de servicios logísticos y aduaneros debe cumplir con las leyes y políticas legales, aduaneras y de transportación vigentes.
Criterios de aceptación	El contenedor debe llegar completo de acuerdo con lo entregado por el proveedor de proteína liquida de base vegetal en el extranjero.
Requerimientos especiales	Socializar con sus clientes las actualizaciones de las normativas.

Elaborado por: Los Autores

Tabla 96: Enunciado del Trabajo Relativo a la Adquisición de Servicios de Marketing para Lanzamiento del Producto al Mercado

Criterio	Descripción
Alcance del trabajo	Contratación de servicios de marketing para el lanzamiento de proteína liquida de base vegetal en envase Tetrapak de 500ml, sabores Chocolate y Vainilla al mercado. Debe contener marketing tradicional y digital.
Ubicación del trabajo	La gestión debe realizarse en todos los puntos de venta de ESVELTS SA a nivel nacional. Así como también por medios digitales desde días previos al lanzamiento.
Período de trabajo	La planificación del plan de marketing se realizará un mes antes del lanzamiento de la proteína liquida de base vegetal al mercado. El lanzamiento se realizará en todos los puntos de ventas a la misma hora y fecha definidos en el plan de marketing.
Programación de entregables	Plan de Marketing. Evidencias como fotos, videos, etc. posterior a la ejecución del plan de marketing.
Estándares Aplicables	Cumplir con la ley de comunicación y derechos de autor.
Criterios de aceptación	El plan de marketing presentado y aprobado se debe cumplir en su totalidad.
Requerimientos especiales	El plan de marketing debe ser realizado en conjunto con el departamento de marketing de la empresa ESVELTS SA.

Elaborado por: Los Autores

3.9.1.7. Documentos de las adquisiciones

Para la gestión de las adquisiciones se utilizarán los siguientes documentos:

1. Orden de compra (PO): La empresa confirmará al proveedor en el extranjero, para adquirir los productos y posteriormente importarlos a Ecuador. A continuación, se detalla el formato (Ver Tabla 97):

Tabla 97: Orden de Compra [PO]

Orden de Compra [PO]	
N° de PO	ES2020001PO
Fecha de PO	31-10-2022
Cliente	Esvelts SA
Correo electrónico	gerencia@onlynatural.com.ec
Teléfono contacto	+593997118734
Dirección	Febres cordero 818 y Lorenzo de Garaycoa, edificio Only Natural.
Condiciones de pago	30% por adelantado y el saldo antes del envío.
Inconterm negociado	F.O.B.

Orden de Compra [PO]	
Descripción del producto	**Cantidades / Precio unitario / Precio total**
Firma autorizada y sello cliente **Firma autorizada y sella proveedor**	

Elaborado por: Los Autores

2. Solicitud de Propuesta (RFP): La empresa ESVELTS SA enviará a los posibles proveedores un RFP, para el cual utilizará el siguiente formato (Ver Tabla 98):

Tabla 98: Formato de Solicitud de Propuesta (RFP)

Solicitud de Propuestas [RFP]	
N° de RFP	000152RFP
Título de RFP	Propuesta para contratación de servicios logísticos y aduaneros
Fecha de Emisión	31-10-2022
Oficina Emisora	Only Natural Matriz Guayaquil
Objeto de la Contratación	La empresa Esvelts SA requiere contratar los servicios logísticos y aduaneros para la "IMPORTACIÓN DE SUPLEMETOS ALIMENTICIOS DESDE MIAMI, USA", con la finalidad de lanzar un nuevo producto al mercado a base de proteína vegetal.
Cronograma del Proceso	
Día estimado de arribo de carga del Proyecto	La carga se estima arribe el 15 de febrero de 2023
Formas y Condiciones de Pago	40% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final.
Periodo de validez de la oferta	45 días a partir de la publicación.
Bases para la adjudicación	**Experiencia general (25 puntos):** El departamento de comercio exterior verificará y concederá 25 puntos a los Oferentes que hayan acreditado: ✓ Al menos 10 años de servicios de gestión en los temas referidos en estos términos de referencia (10 puntos); ✓ Presentar mínimo dos contratos relacionados con la importación de suplementos alimenticios al Ecuador; ✓ Presenta dos certificado o actas de entrega recepción de trabajos y/o proyectos vinculados con la importación de suplementos alimenticios al Ecuador (10 puntos);

Solicitud de Propuestas [RFP]	
	✓ Cuantía acumulada de los contratos presentados deberá ser igual al 100% del presupuesto referencial de esta contratación (5 puntos). **Experiencia del personal técnico clave (25 puntos):** El departamento de comercio exterior analizará la experiencia y capacidad del personal técnico principal asignado al Proyecto para los cargos considerados claves o decisorios para su ejecución, de acuerdo con el PERFIL DEL EQUIPO TÉCNICO referido en estos TDR's. Se asignará 15 puntos al Asesor de cuenta y 10 puntos al perfil del equipo técnico restante, siempre que cumpla con el perfil definido. **Metodología y herramientas (50 puntos):** El departamento de comercio exterior verificará y concederá 50 puntos a la empresa logística y aduanera que presente una propuesta técnica que se adapte y contemple las metodologías de trabajo constantes en los TDR´s: ✓ Metodologías buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte (BPADT).
Tipo de contrato previsto	El contrato que se utilizará será el contrato de precio fijo, con el valor del flete internacional variable hasta un 5%, puesto que la institución indicará de manera detallada las especificaciones del servicio a contratarse.
Antecedentes y justificación	La Empresa ESVELTS SA cuenta con varios puntos de ventas a nivel nacional en los principales centros comerciales del país, bajo el nombre comercial Only Natural. Considerando el gran creciente de marcas de nutrición deportiva dentro del segmento de los suplementos nutricionales, la empresa importará la marca Labrada Nutrition desde USA En tal virtud, se prevé la contratación de servicios logísticos y aduaneros para la importación de la mercadería al país y posterior movilización a los locales a nivel nacional Es importante disponer de personal técnico con experiencia suficiente sobre las BPADT, que apalanque un proceso exitoso de importación de estos productos.

Elaborado por: Los Autores

3.9.1.8. Criterios de Selección de Proveedores

Para poder realizar la selección de los proveedores que se contratarán, se deberá considerar los criterios descritos en la Tabla 99, 100, 101 en la cual se considera un puntaje de 100 puntos para la mejor opción y 0 para la opción menos deseada.

Tabla 99: Formato Criterios de Selección de Proveedores de Servicios Logísticos, Aduaneros y de Seguros

Proyecto:	**Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal**
Adquisición:	**Contratación de Servicios Logísticos y Aduaneros**

Criterio	Descripción	Puntaje
Transferencia de Conocimiento 20**%**	Transferencia de conocimiento de los hitos principales en la importación de suplementos alimenticios y distribución las 25 tiendas ubicadas a nivel nacional: Quito, Cuenca, Riobamba, Machala, Manta, Babahoyo, Santo Domingo, Quevedo y Guayaquil.	100 p (Si realiza transferencia de conocimiento) 0 p (Si no realiza transferencia de conocimiento)
Mantenimiento de la cuenta post importación 20**%**	Comunicar novedades, descuentos, oportunidades para colocar una nueva importación.	100 p (Si realiza el mantenimiento) 0 p (Si no realiza el mantenimiento)
Tiempo de entrega de la mercadería **20%**	El número de días (laborables) en el que el proveedor deberá entregar la mercadería.	100 p (se mejora el tiempo acordado) 75 p (Se entrega en el tiempo acordado) 0 p (Es mayor del tiempo proyectado)
Costo de los servicios logísticos y aduaneros **20%**	Costo de la gestión logística y aduanera.	100 p (menor o igual a USD 6.000,00) 50 p (entre USD 6.001,00 y 6.200,00) 0 p (USD 6.201,00 en adelante)
Experiencia en el área **10%**	Años de experiencia de la empresa especialista en importación de suplementos alimenticios.	100 p (mayor o igual a 10 años) 80 p (entre 8 años a 10 años) 50 p (entre 6 años a 8 años) 0 p (menor a 6 años)
Forma de Pago **10%**	Anticipo que se entregará al proveedor contra firma del contrato y número de pagos a realizarse.	100 p (30% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final) 50 p (40% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final) 0 p (50% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 100: Formato Criterios de Selección de Proveedores de Servicios Profesionales

Proyecto:	**Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal**	
Adquisición:	**Contratación de Servicios Profesionales para Obtención de Notificación Sanitaria**	
Criterio	**Descripción**	**Puntaje**
Transferencia de Conocimiento 20**%**	Transferencia de conocimiento de los hitos principales en la obtención de una notificación sanitaria para suplementos alimenticios.	100 p (Si realiza transferencia de conocimiento) 0 p (Si no realiza transferencia de conocimiento)
Mantenimiento de la cuenta post adquisición 20**%**	Comunicar novedades, descuentos, oportunidades para futuros proyectos.	100 p (Si realiza el mantenimiento) 0 p (Si no realiza el mantenimiento)
Tiempo de entrega de notificaciones sanitarias **20%**	El número de días (laborables) en el que el proveedor deberá entregar las notificaciones sanitarias	100 p (se mejora el tiempo acordado) 75 p (Se entrega en el tiempo acordado) 0 p (Es mayor del tiempo proyectado)
Costo de los servicios profesionales **20%**	Costo de la gestión para la obtención de notificaciones sanitarias	100 p (menor o igual a USD 2.800,00) 50 p (entre USD 2.801,00 y 3.000,00) 0 p (USD 3.000,00 en adelante)
Experiencia en el área **10%**	Años de experiencia de la empresa especialista en la obtención de notificaciones sanitarias para suplementos alimenticios.	100 p (mayor o igual a 2 meses) 80 p (entre 2 meses a 2.5 meses) 50 p (entre 2.5 meses en adelante)
Forma de Pago **10%**	Anticipo que se entregará al proveedor contra firma del contrato y número de pagos a realizarse.	100 p (30% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final) 50 p (40% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final) 0 p (50% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 101: Formato Criterios de Selección de Proveedores de Servicios de Marketing para el Lanzamiento del Producto al Mercado

Proyecto:	Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal	
Adquisición:	Contratación de Servicios de Marketing para el Lanzamiento del Producto al mercado	
Criterio	**Descripción**	**Puntaje**
Transferencia de Conocimiento 20**%**	Transferencia de conocimiento de los hitos principales en la creación, gestión y ejecución de una campaña de marketing de expectativa y de lanzamiento del producto al mercado.	100 p (Si realiza transferencia de conocimiento) 0 p (Si no realiza transferencia de conocimiento)
Mantenimiento de la cuenta post adquisición de servicios 20**%**	Comunicar novedades, descuentos, oportunidades para futuros proyectos.	100 p (Si realiza el mantenimiento) 0 p (Si no realiza el mantenimiento)
Tiempo de planificación y ejecución **20%**	El número de días (laborables) en el que el proveedor deberá entregar el plan y ejecutarlo	100 p (se mejora el tiempo acordado) 75 p (Se entrega en el tiempo acordado) 0 p (Es mayor del tiempo proyectado)
Costo de los servicios para el lanzamiento **20%**	Costo de la creación, gestión y ejecución de un plan de marketing para el lanzamiento del nuevo producto proteína liquida vegetal bebible.	100 p (menor o igual a USD 4.800,00) 50 p (entre USD 4.801,00 y 4.000,00) 0 p (USD 5.000,00 en adelante)
Experiencia en el área **10%**	Años de experiencia de la empresa especialista en la creación, gestión y ejecución de un plan de marketing para el lanzamiento de un nuevo producto.	100 p (mayor o igual a 5 años) 80 p (entre 4 años a 5 años) 50 p (entre 3 años a 4 años) 0 p (menor a 3 años)
Forma de Pago **10%**	Anticipo que se entregará al proveedor contra firma del contrato y número de pagos a realizarse.	100 p (30% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final) 50 p (40% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final) 0 p (50% de anticipo y un solo pago contra acta de entrega de recepción final)

Elaborado por: Los Autores

3.9.1.9. Decisiones de hacer o comprar

Con el fin de tomar una correcta decisión sobre si se realiza la adquisición del servicio o si puede ser ejecutada por el equipo del proyecto, se utilizará la herramienta de análisis de hacer o comprar en el que se incluirán varios criterios de evaluación que deben ser considerados al momento de la toma de decisión tal como lo muestra la Tabla 102.

Tabla 102: Análisis de Decisión de Hacer o Comprar

Criterios de Evaluación	**CFN B.P.**				**Proveedor**			
	Hacer	**Peso**		**Observación**	**Comprar**	**Peso**		**Observación**
Costo para obtención de notificación sanitaria	4	10%	0,4	El costo es alto, ya que se debe iniciar un proceso de reclutamiento, capacitación y curva de aprendizaje del nuevo elemento en el equipo. No se cuenta con un departamento o área de obtención y gestión de registros y notificaciones sanitarias, es necesario contratar un especialista técnico bajo un contrato con duración indefinida, su salario aproximado seria entre USD $1.200,00. Es necesario incurrir en adquisición de muebles, adecuación de área y equipos con costo de USD $3.000,00. Además del pago de la tasa al ARCSA de USD $ 1.000,00 por notificación sanitaria a obtener.	10	10%	1	El equipo técnico especialista es del proveedor. La empresa debe asignar un responsable como contacto principal para el proyecto. El costo del servicio es de USD $ 950,00 por cada notificación sanitaria a obtener. Adicionalmente, se requiere pagar una tasa al ARCSA de USD $ 1.000,00

Criterios de Evaluación	CFN B.P.				Proveedor			
	Hacer	**Peso**		**Observación**	**Comprar**	**Peso**		**Observación**
Tiempo	3	35%	1,05	4 meses para la obtención.	9	35%	3,15	2.5 meses para la obtención.
Garantía de cumplimiento	3	35%	1,05	Existe un riesgo medio de perder el trámite por falta de documentación o por presentación errónea de información, lo que implicaría volver a empezar el trámite y asumir los costos incrementales como el pago de la tasa al ARCSA.	9	35%	3,15	El proveedor cuenta con vasta experiencia en la obtención de notificaciones sanitarias, habiendo completado satisfactoriamente el 100% de las notificaciones sanitarias tramitadas y trabajadas con nuestra empresa.
Manejo de objeciones ARCSA	1	20%	0,20	Poca experiencia en el manejo de objeciones existe un tiempo límite para contestar las mismas, en caso de fallar con dicha contestación o subsanación, el trámite debe volver a empezar y asumir los costos incrementales como el pago de la tasa al ARCSA	9	20%	1,80	El proveedor cuenta con vasta experiencia en el manejo de objeciones con respuestas en poco tiempo.
TOTAL	**11**	**1**	**2,7**		**37**	**1**	**9,1**	

Elaborado por: Los Autores

Luego de los análisis realizados se puede concluir que en este proyecto se debe realizar la adquisición de un proveedor especializado en la obtención de notificaciones sanitarias para suplementos alimenticios, puesto que incurre en menor tiempo, y un menor costo,

garantizando que se cumpla con los principales requerimientos establecidos por parte de los interesados.

Por otra parte, esta decisión es tomada considerando la falta de experiencia y conocimiento en la obtención de notificaciones sanitarias directamente con el ARCSA por parte del personal interno de la institución, lo cual a su vez permite ganar conocimiento sobre la actividad a realizarse gracias a la experiencia de un experto sobre el tema, además que es importante considerar que de esta manera el riesgo de la ejecución del trabajo será compartido con el proveedor.

C. CIERRE

1. Conclusiones

En conclusión, Elaborar el trabajo de titulación fue en un reto profesional y de equipo, donde se aplicó todos los conocimientos adquiridos dentro del periodo académico de la maestría de Gestión en Proyectos y como base principal se utilizó la "Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Sexta y Séptima Edición del PMI", para aplicar las áreas de conocimiento y alcanzar los objetivos de la organización. Es sustancial destacar el alto impacto que genera el trabajo en equipo, el manejo de la inteligencia emocional y la comunicación efectiva para el cumplimiento del proyecto. Ya que, durante el transcurso de este existirán obstáculos, desacuerdos y distintas perspectivas ante un tema o situación a resolver, es ahí, en donde desde nuestra experiencia fue fundamental tener presente que somos dos contra el problema y no el uno contra el otro.

La oportunidad existente para la empresa ESVELTS de abarcar mercados poco atendidos, diversificar su portafolio de productos y lograr un mayor posicionamiento de marca, por medio de la importación y lanzamiento al mercado de la proteína bebible vegetal, permitió a la empresa posicionarse como pionera en este mercado en el Ecuador. Logrando así,

cumplir exitosamente con los objetivos estratégicos de la organización y del proyecto, generando valor para la empresa y para sus clientes.

En primer lugar, la definición del alcance para el proyecto “Importación y lanzamiento al mercado de proteína vegetal” mejoró en un 45% desde la primera redacción del Acta de Constitución del Proyecto hasta la elaboración definitiva del plan para la dirección del proyecto. Ya que es ahí, donde se evidencia la definición de los requerimientos del proyecto, del patrocinador y de los interesados. Además, a través de la matriz de interesados sumado al juicio de expertos y priorización, se determinó los requerimientos a realizar.

Con un mayor desglose del alcance del proyecto “Importación y lanzamiento al mercado de proteína bebible vegetal” la estimación inicial del costo de los componentes del proyecto como: los servicios profesionales para obtención de las notificaciones sanitarias disminuyeron en un 37%. Por otro lado, el pago de tributos contemplado para la nacionalización de la carga se incrementó por el pago del IVA en un 23%; esta disminución e incremento se produce debido a que hubo rubros sin considerar y otros también con una ligera estimación.

En segundo lugar, la determinación del tiempo de ejecución del proyecto inicialmente se fijó en seis meses y una vez establecidas las actividades para el desarrollo de cada paquete de trabajo, el tiempo se incrementó a seis meses y ocho días, lo que indica un aumento marginal y dentro de los parámetros establecidos por el patrocinador. Adicionalmente es importante destacar, que las reuniones quincenales de seguimiento de avance de proyecto se realizaron de conforme lo planificado y al contratar una empresa especialista en la obtención de notificaciones sanitarias para suplementos alimenticios, se logró contestar y subsanar las objeciones, logrando así, cumplir con el tiempo establecido, todo en el

lineamiento y normativa del ARCSA debido a ello se cumplió con el presupuesto inicial hasta la elaboración del plan para la dirección del proyecto.

En tercer lugar, la directora del proyecto y el equipo del proyecto identificaron riesgos referentes a la obtención de las notificaciones sanitarias, referentes a la adquisición de la mercadería, referentes al transporte y logística, riesgos también referentes a posibles cambios en las especificaciones técnicas producto de reformas o actualizaciones en la normativa vigente. Sin embargo, la activación de los riesgos mapeados fue apenas del 5% de los mismos, específicamente, en referencia a tiempos de tránsito en la importación desde el país de origen hasta las bodegas matriz de ESVELTS SA, en donde existió un retraso de una semana.

Por último, La identificación de los interesados y su correcta gestión es un elemento clave dentro del proyecto, ya que ha permitido establecer sus requisitos, calendarios de trabajo, colaboración y disponibilidad con el proyecto. Por lo tanto, un reto aun mayor en la naturaleza de proyecto que nos ocupó fue la gestión, control y seguimiento de los interesados externos, cuyas decisiones y gestión se vuelve difícil de pronosticar y controlar como por ejemplo en el caso del ARCSA que cuenta con su propio calendario y cronograma de trabajo que puede o no estar alineado con las fechas planificadas para la obtención de notificaciones sanitarias. Es por ello que para estas actividades se han mapeado los riesgos de retrasos en la gestión de trámites y obtención de permisos.

1. **Lecciones aprendidas**

En el transcurso para la elaboración del trabajo de titulación se obtienen las siguientes lecciones aprendidas:

- Con respecto a la elaboración de la tesis de grado se destaca la importancia de una revisión profunda del PMBOK en su sexta edición con la finalidad de obtener un documento que recoja y desarrolle de forma estructurada y clara todos los procesos

principales de cada una de las áreas de conocimiento. Agradecemos a nuestra directora de maestría en gestión de proyectos, Ma. Elizabeth Arteaga por sus valiosos y fundamentados comentarios y puntos de mejora realizados a nuestro primer documento entregado.

- Dentro de la metodología de trabajo en cuanto al trabajo en equipo en el formato de parejas para el desarrollo de la tesis de grado, se sugiere con alta relevancia: la importancia de planificar, dividir funciones u actividades, trabajar en paralelo y tener sesiones en grupo en donde se consolide la información y se inter relacione lo desarrollado. Ya que en nuestro caso al inicio, se optó por una metodología en donde avanzábamos juntos y al mismo tiempo, lo que creo un cuello de botella y las reuniones de trabajo se volvieron poco productivas.
- Con relación al proceso de titulación consideramos importante el acompañamiento de un tutor a lo largo del periodo de estudio con el objetivo de que, mediante su juicio de experto, sepa guiarnos y ayudarnos a conectar las áreas de conocimiento. Así como, enriquecer nuestra preparación con perspectivas complementarias a las de los docentes de las distintas materias.
- Exaltamos el trabajo de los docentes Andrea Salem y Miguel Viejo, en donde por medio de ejercicios prácticos de trabajo en equipo, aplicando la metodología del PMBOK y alineados a los retos y situaciones reales a las que un director de proyecto se enfrenta diariamente en su ejercicio profesional, nos permitió comprender conceptos de manera clara, dinámica y concisa. Motivamos a que metodologías como estas, puedan ser replicadas en las demás materias.
- Dentro de la identificación de los interesados claves es fundamental realizar una revisión detallada de la disponibilidad durante el transcurso del proyecto, especialmente su disponibilidad al momento de ejecutarse aquel hito que vincula al

mencionado interesado clave. Dicho de otra forma, considerar todos los elementos que puedan afectar la participación proyectada del interesado clave, por ejemplo, vacaciones, permisos extraordinarios y permisos médicos.

- Dentro del manejo del equipo es importante aplicar habilidades blandas, tales como, inteligencia emocional y el arte de la moderación dentro de reuniones que puedan escalar en ánimos. Esto con el objetivo de alcanzar los objetivos en común y no tomarlo personal.
- La definición de los requerimientos del proyecto, desglosándolos en su máxima expresión y la definición de criterios rectores permite tanto a la patrocinadora como a la directora del proyecto saber sus responsabilidades y características de los productos del proyecto; lo que mejora la eficiencia en la definición del alcance para un proyecto.
- En cuanto a la estimación de costos es esencial ser asertivos al respecto, recopilando información no solo de proyectos similares en el pasado sino también acudiendo al mercado vigente y comprobar que no existan variaciones extraordinarias en los valores.

D. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (17 de marzo de 2023). *Control Sanitario*. Obtenido de Control Sanitario: controlsanitario.gob.ec

ESVELTS SA. (17 de marzo de 2023). *Nosotros: Only Natural*. Obtenido de Only Natural: www.onlynatural.com.ec

ESVELTS SA. (2023). *Plan estratégico.* Guayaquil: ESVELTS SA.

ESVELTS SA. (2023). Planificación estratégica. *Proyección estratégica ESVELTS SA* (pág. 5). Guayaquil: ESVELTS SA.

Korn Ferry Institute. (2016). A comparative analysis of the Korn Ferry T7 model with other popular team models. *Driving team effectiveness*, 12-14.

Labrada Nutrition. (17 de marzo de 2023). *Lean Body Plant Based Ready-to-Drink Protein Shake (17oz) 12 Pack*. Obtenido de Lean Body: www.leanbody.com

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*.