



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
VICERRECTORÍA DE POSTGRADO E INTERNACIONALIZACIÓN
Escuela de Graduados**

**ANÁLISIS DE LOS RIESGOS DE EXTENSIÓN DE MARCA PARA LA
INCLUSIÓN DE NUEVAS CATEGORÍAS EN FRANQUICIAS POSICIONADAS
EN EL MERCADO. CASO DE ESTUDIO PROYECTO LP DE LA EMPRESA
SIGLO XXI**

Sustentantes:

Crispatri Patricio Morillo
Isidro Peña Rosario

Para la obtención del grado de Máster
en Gerencia de Proyectos

Asesores

Dr. Ángel Puentes Puente
Ing. Nancy Del Jesús

**Santo Domingo, República Dominicana
Junio 2019**

I. Resumen

La estrategia de marca hoy en día es una de las más relevantes de la política empresarial en lo que respecta a posicionamiento. Así mismo, la estrategia de extensión de marca para desarrollar nuevas categorías adyacentes al Core del negocio es una de las decisiones que las empresas están adoptando con mayor frecuencia durante los últimos años para lanzar nuevos productos al mercado. Esta estrategia se está utilizando sobre todo porque el costo de posicionar una marca en un mercado de consumo es muy elevado, y porque transfiere el valor y percepción de la marca matriz al producto, incrementando la probabilidad de éxito del nuevo producto lanzado bajo la sombrilla o nombre de marca ya conocida.

SIGLO XXI, al igual que otras empresas del mercado nacional e internacional está gestionando su marca a la vanguardia de la nueva tendencia de inclusión de categorías nuevas para consolidación de marca, con el objetivo de captar clientes que pertenecen a diferentes segmentos a través de diversos productos y momentos de consumo.

Esta investigación se realizó con el interés académico de analizar cómo se pueden mejorar las condiciones para la gestión de proyectos de expansión e inclusión de nuevas categorías en modelos de franquicias, para que éstas puedan implementar una estrategia y gestión que le permita considerarse exitosa o ejemplar.

Palabras claves: Análisis de riesgos, estrategia de mercado, franquicias.

II. Abstract

The brand strategy today is one of the most relevant of the business policy in terms of positioning. Likewise, the strategy of brand extension to develop new categories adjacent to the core of the business is one of the decisions that companies are adopting more frequently in recent years to launch new products to the market. This strategy is being used mainly because the cost of positioning a brand in a consumer market is very high, and because it transfers the value and perception of the parent brand to the product, increasing the probability of success of the new product launched under the umbrella or brand name already known.

SIGLO XXI, like other companies in the national and international market, is managing its brand at the forefront of the new trend of inclusion of new categories for brand consolidation, with the aim of attracting clients that belong to different segments through different products and moments of consumption.

This research was conducted with the academic interest of analyzing how to improve the conditions for the management of expansion projects and the inclusion of new categories in franchise models, so that they can implement a strategy and management that allows them to be considered successful or exemplary.

Keywords: Risk analysis, market strategy, franchising.

III. Agradecimientos

A Dios las Gracias por haber puesto en mi camino a aquellas personas como Crispatri que han sido mi soporte y compañía durante todo este período de estudio. A mi madre Juana Rosario a quien agradezco de todo corazón su amor, cariño y comprensión. A mi esposa por brindarme su apoyo en todo momento y mis hijas: Izmir e Ishbel por darme las fuerzas cada día para seguir luchando.

Al finalizar, agradezco a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña que contribuyo a mi formación en la gestión de proyectos, a los docentes de la escuela de posgrado quienes fueron nuestra guía para emprender un futuro mejor, por medio de sus conocimientos y experiencias que supieron compartirnos, las cuales hicieron conocer más a fondo la realidad en que vivimos en este mundo globalizado y poder enfrentarnos como profesionales en la Gestión de proyectos. Agradezco de manera especial a la Ing. Nancy del Jesús y al Dr. Ángel Puentes, quienes supieron guiar y dirigir acertadamente nuestra tesis, y así poder culminar con éxito el presente trabajo.

Agradezco a Dios las inmensas bendiciones que ha puesto en mi vida, mi amada familia, amigos y lecciones para crecer, agradecida de los amores de mi vida Rafael Patricio y José Alt. Morillo por los consejos que nacen del alma y te mueven intentar ser grande y las palmadas en la espalda motivándome a dar más, de mis Pilares Cristian Morillo y Gumercinda Tarez por ser valientes y aguerridas y sobre todo las más nobles y dulce, su ejemplo es mi guía, a mis hermanos que me impulsan a cada día ser mi mejor versión, a mis tíos siempre preocupados por mi desarrollo y a mis primos por cuadrar sus agendas para brindar tiempo de calidad y crear momentos de recargar pilas.

De manera especial quiero agradecer a las personas que vivieron esta etapa conmigo, Isidro Peña no imagino esta tesis sin ti, el señor nos reunió con un propósito, gracias por tu constancia, a Gina Ruiz por cada consejo oportuno, por ser amiga y familia, a mis compañeros por hacer más divertida esta maestría, a Roosevelt Sánchez por cada espera paciente, por el apoyo incondicional y por cada día estar dispuesto a dar lo mejor, eres ejemplo de constancia y entrega.

Agradezco a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña por ser casa de formación en la gestión de proyectos, a los docentes de la escuela de posgrado por ser guías a través de la experiencia y por transmitir sus conocimientos dándonos herramientas para entender y desafiar los retos inherentes a los sistemas de gestión y dirección de proyectos, agradezco de forma especial a la Ing. Nancy del Jesús y al Dr. Ángel Puentes, por su acertada asesoría y guiar nuestra tesis hacia el éxito.

Crispatri Patricio

IV. Dedicatorias

El presente trabajo, fruto de mi esfuerzo y sacrificio, lo dedico a mi bella y amada familia, compañeros de maestría y amigos, quienes me brindaron su ayuda incondicional para conseguir mis ideales de superación.

Isidro Peña

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento de mi formación profesional. A mis padres, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, a mis abuelos quienes quiero como padres, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme, aconsejarme y ayudarme en cualquier momento, a mis hermanos, a mis compañeros de maestría y amigos, porque fueron parte importante para el logro de esta meta.

Crispatri Patricio

V. Contenido

I.	Resumen	1
II.	Abstract	2
III.	Agradecimientos.....	3
IV.	Dedicatorias.....	5
V.	Contenido	6
VI.	Índice de Tablas	11
VII.	Índice de Gráficos	12
VIII.	Índice de Ilustraciones	12
	Capítulo 1 Aspectos Generales	14
1.1.	Introducción	14
1.2.	Antecedentes	15
1.3.	Justificación e Importancia	17
1.4.	Planteamiento del problema	19
1.5.	Delimitación del problema.....	20
1.6.	Preguntas de investigación:	20
1.7.	Objetivo General	22
1.8.	Objetivos específicos	22

Capítulo 2: Marco Teórico.....	23
2.0. Conceptos	23
2.1. Gestión de Riesgos	23
2.2. Identificación de Riesgos	26
2.3. Análisis de Riesgos.....	27
2.4. Análisis cualitativo de riesgos	27
2.5. Análisis cuantitativo de riesgos.....	29
2.6. Planificación de respuesta al Riesgo.....	29
2.7. Supervisión y Control de Riesgos	30
2.8. Gestión de riesgos según la guía del PMBOK.....	31
2.9. Conceptos clave para la gestión de los riesgos del proyecto.....	33
2.10. Realizar el análisis cualitativo de riesgos	37
2.11. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos.....	42
2.12. Análisis de datos.....	43
2.13. Planificar la respuesta a los riesgos.....	48
2.14. Implementar la respuesta a los riesgos	49
2.15. Ciclo de vida de los proyectos	56
2.16. Ciclo de vida de los proyectos IPMA.....	57
2.17. Ciclo de vida de los proyectos Prince2	58
2.18. Ciclo de vida de los proyectos según PMBOK	59

2.19.	Estándares para la gestión de riesgo en los proyectos.....	64
2.20.	Diagnóstico de la situación actual de la empresa	64
2.21.	Dirección estratégica de la empresa	65
2.22.	Identidad de la marca SIGLO XXI	65
2.23.	Determinación de los valores diferenciales de la marca SIGLO XXI	66
2.24.	Análisis FODA	67
2.25.	Proyecto Long Plan (LP)	68
Capítulo 3: Diseño metodológico		70
3.1.	Tipo de estudio y método de investigación.	71
3.2.	Localización: delimitación en tiempo y espacio	73
3.3.	Muestra y Población	73
3.4.	Técnicas de investigación e Instrumentos de investigación	76
3.5.	Procedimientos de recolección de datos: fuentes primarias y secundarias.....	77
3.6.	Procedimientos estadísticos para el análisis de los resultados.....	78
3.7.	Categoría de riesgos	79
3.8.	Roles y responsabilidades de los interesados.....	80
3.9.	Revisión de tolerancia de los interesados (stakeholders):	88
3.10.	Matriz de probabilidad e impacto	90
3.11.	Definición de impacto.....	91
3.12.	Escala de Valoración de Ocurrencia	92

Capítulo 4 Presentación y discusión de los resultados	93
4.1 Identificación de los riesgos.....	93
4.2 Análisis Cualitativo de los riesgos.....	98
4.3 Análisis Cuantitativo de los riesgos	101
4.4 Plan de respuesta a los riesgos	104
4.5 Monitorear y controlar los riesgos	114
4.6 Discusión de los resultados.....	115
4.7 Conclusiones	116
4.8 Recomendaciones	120
Referencias bibliográficas	122
Anexos.....	125
1.1. Acta de constitución	126
1.2. Identificación de Interesados.....	131
1.3. Registro de Interesados	132
1.4. Análisis de Interesados	133
1.5. Plan de Comunicación Gestión de Interesados.....	134
1.6. Matriz de requisitos de Comunicación	135
1.7. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	136
1.8. Plan de Comunicación Gestión del Alcance	137
1.9. Plan de Comunicación Gestión del Cronograma.....	138

1.10.	Plan de Comunicación Gestión de La Calidad	139
1.11.	Plan de Comunicación Gestión de los Recursos.....	140
1.12.	Plan de Comunicación Gestión de Adquisiciones.....	141
1.13.	Matriz de Asignación de Roles/Responsabilidades (RACI).....	142
1.14.	Lecciones Aprendidas / Información Histórica	142
1.15.	Información de los Encuestados	143
1.16.	Peguntas entrevista.....	144
1.17.	Logo nueva Categoría	148
1.18.	Visualización pilotos franquicias, visualización de nuevas categorías.....	149
1.19.	Glosario.....	149

VI. Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de riesgos	28
Tabla 2 Información de los encuestados	76
Tabla 3 Tolerancia de los interesados (stakeholders)	89
Tabla 4 Matriz de riesgo Impacto/Probabilidad	90
Tabla 5 Definiciones de Impacto	91
Tabla 6 Escala de Valoración de Ocurrencia de los riesgos.....	92
Tabla 7 Matriz de riesgos	97
Tabla 8 de descripción de Gravedad (Impacto).....	100
Tabla 11 Cronograma tesis	125
Tabla 12. Acta de constitución Proyecto.....	130
Tabla 13. Identificación de los Interesados	131
Tabla 14. Registro de interesados	132
Tabla 15. Análisis de interesados.....	133
Tabla 16. Plan de gestión de Interesados	134
Tabla 17. Matriz de requisitos de comunicación	135
Tabla 18. Plan de Gestión del Alcance	137
Tabla 19. Plan de Gestión del Cronograma.....	138
Tabla 20. Plan de Gestión de la Calidad	139
Tabla 21. Plan de Gestión de Adquisiciones	141
Tabla 22 Matriz RACI.....	142
Tabla 23 información encuestados.....	143
Tabla 24 cuestionario	147

VII. Índice de Gráficos

Gráfico 1. Burbuja que muestra detectabilidad, proximidad y el valor del impacto	41
Gráfico 2. Ejemplo de la curva S de un análisis de Monte Carlo sobre riesgos de costos	44
Gráfico 3. Ejemplo de Diagrama de Tornado.....	46
Grafico 4 Árbol de Decisiones	47
Grafico 5 Ciclo del Proyecto	60
Grafico 6 Procesos de la dirección de proyectos	61

VIII. Índice de Ilustraciones

Figura 1. Ubicación de la Empresa SIGLO XXI	20
Figura 2 Seguimiento y control de los riesgos.....	31
Figura 3. Procesos de Gestión de los riesgos del proyecto	32
Figura 4. Planificar la Gestión de los riesgos del proyecto	34
Figura 5. Diagrama de Flujo de Datos	35
Figura 6. Identificar los Riesgos: Diagrama de Flujo de Datos.....	36
Figura 7. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.....	37
Figura 8. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: flujo de datos.....	38
Figura 9 Ejemplo EDT	39
Figura 10. Ejemplo RBS	40
Figura 11. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.....	42

Figura 12. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: diagrama de datos.....	43
Figura 13. Planificar la Respuesta a los Riesgos	48
Figura 14. Planificar la Respuesta a los Riesgos: Diagrama de Flujo de Datos.....	49
Figura 15. Implementar la Respuesta a los Riesgos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas	49
Figura 16. Principios Prince 2	54
Figura 17. Prince 2 Principios, temas y Procesos	55
Figura 18 Ejemplo ciclo de vida de un estudio de viabilidad.....	59
Figura 19 Fases, Procesos del Ciclo de vida del Proyecto	63
Figura 20 FODA	67
Figura 21 Categorías de riesgos (RBS).....	79
Figura 21 Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas durante el control de riesgos.....	114
Figura 22. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	136
Figura 23 Logo nueva Categoría	148
Figura 24 Visualización pilotos franquicias, visualización de nuevas categorías	149

Capítulo 1 Aspectos Generales

1.1. Introducción

A lo largo de los años se ha observado cómo los ciclos de vida de los productos se están acortando, principalmente por el aumento de la competencia, comportamiento de los consumidores y por consiguiente cambios en la demanda. El lanzamiento de nuevos productos y su desarrollo es una acción empresarial llena de incertidumbre y riesgos estratégicos, legales, de cumplimiento, reputacional entre otros.

El aprovechamiento del valor de una marca ya establecida en el mercado, con la idea de transferir sus cualidades a un nuevo producto, afecta a cada una de las áreas de toma de decisiones de operaciones, por lo tanto, las decisiones para introducir nuevas categorías de productos diferentes a los del portafolio, deben coordinarse, de manera íntima, con las operaciones para asegurarse de que esta área queda integrada con el modelo de negocio.

Con la realización de este análisis se busca identificar los posibles riesgos que se generan por la inclusión de nuevas categorías en franquicias ya posicionadas en el mercado, tomando como objeto de estudio la franquicia de SIGLO XXI, tienda Galerías de Flor, que incluye la categoría de café en conjunto con las demás marcas SIGLO XXI.

1.2. Antecedentes

La empresa SIGLO XXI S.A. mantiene una estrategia que le impulsa a levantar una “mega marca” y que esta tenga una presencia muy fuerte en el mercado, con el fin de conquistar a través de múltiples productos clientes de diferentes segmentos. Una estrategia de extensión de marca consiste en usar una marca existente para acceder a un nuevo segmento de mercado dentro de una misma categoría de producto, según García, (2017) “trabajar sobre la marca y conocer todo su potencial se convierte entonces en toda una oportunidad, si bien la relación consumidor-marca es una realidad individual, pueden llegar a generalizarse pautas y comportamientos universales en los consumidores”.

Las marcas constituyen uno de los activos más valiosos que poseen las empresas. Previo a la decisión de extender una marca a otra categoría se deben analizar las decisiones y variables que acompañan a la gestión para construir, medir y gestionar una marca. Se hace especial hincapié en la comprensión, de los principios psicológicos, a nivel de consumidor o cliente, que mejorarán la gestión y cómo estos toman decisiones respecto a las marcas. Las marcas en ocasiones se extienden más allá de sus categorías originales con el objetivo de reducir costes, así como el riesgo de entrar en una nueva categoría de producto. Estudios sobre el marketing han demostrado que el éxito de una extensión de marca depende de la capacidad que tiene la marca matriz de transmitir la imagen y asociaciones a la extensión.

La estrategia de extensión de marca permite a los productos diferenciarse unos de otros con su propio nombre de marca, pero al mismo tiempo pueden mantener una asociación bajo el nombre de una extensión de marca. Además, esta estrategia permite a la empresa crear sinergias dentro de la misma, además de usar la publicidad de una de las marcas del conjunto para el resto de marcas y las campañas de marketing.

Las empresas reconocen actualmente que, uno de sus activos más preciados es su marca y por ello muchas de ellas tratan de aprovechar y explotar dicho activo a través de nuevos productos bajo la sombrilla de su nombre de marca más conocido.

En una empresa ocurre una extensión de marca cuando resuelve utilizar un nombre de una marca ya establecida para llevar a cabo la introducción de un nuevo producto. La marca existente que permite la extensión recibe el nombre de parent brand y en el caso de que dicha parent brand ya esté ligada a un conjunto de productos a través de diferentes extensiones de marca, la parent brand puede también llamarse marca de familia.

En concordancia con la American Marketing Association (AMA) que define el término marca como “un nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor y lo diferencie de los demás vendedores de la competencia” American Marketing Association (2013).

También se ha definido como un factor diferenciador: “un producto o un servicio cuyas dimensiones lo diferencian, de alguna manera, del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad. Las diferencias pueden ser funcionales, racionales, o tangibles: relacionadas con el desempeño de la marca” (Kotler & Keller, 2013).

De acuerdo con la exposición de Kotler & Keller (2013), acerca de los modelos de extensión de marca se puede distinguir dos tipos de extensiones de marca, a saber, extensión de línea y extensión de categoría. Extensión de línea se denomina así a la comercialización de nuevos productos, los cuales están orientados a nuevos segmentos del mercado siempre que éstos estén dentro de la categoría de productos que actualmente atiende la parent brand. Se puede notar que, las extensiones de marca son medidas las cuales se asemejan a las estrategias de crecimiento

en el ámbito empresarial. La referencia al concepto de crecimiento, así como a las estrategias de crecimiento análogas a las estrategias de marketing. El concepto de crecimiento en el ámbito empresarial hace referencia a las modificaciones e incrementos de tamaño que afectan a las empresas y que la hacen cambiar respecto de su estado anterior. Se trata de cambios en la dimensión de la empresa, así como de cambios en las características económicas internas. Los incrementos pueden ocurrir en los distintos componentes de la empresa, entre los cuales se encuentran los activos, la producción, las ventas, los beneficios, las diferentes líneas de producto o los mercados

1.3. Justificación e Importancia

La gestión de riesgos es un proceso estructurado para identificar, analizar y responder a factores de riesgo mediante estrategias a lo largo de la vida de un proyecto, Gaitán, R. y Niebel, B. (2015). La presente tesis está motivada por la relación estrecha que tiene el tema de “Riesgo” con nuestra carrera como ingenieros y la maestría por la cual estamos optando “Gestión de Proyectos” dado que, no puede existir una buena gestión de proyectos sin una buena administración de los riesgos asociados a los proyectos que se estén llevando a cabo en determinado momento. La importancia de este trabajo, radica entonces, en realizar un análisis de riesgo al proyecto de extensión de marca para la inclusión de nuevas categorías, en una marca posicionada en el mercado como es el caso de SIGLO XX , de manera que, el estudio permita en el futuro, ser tomada como ejemplo para gestionar los riesgos asociados a una extensión de marca.

La globalización en la actualidad, ha hecho un llamado preponderante, lo que ha permitido que surjan mercados globales trayendo consigo consumidores globales, demandando productos y servicios con características globales, ampliando los círculos de comercialización, distribución, valor agregado y generando robustez en las cadenas de abastecimiento para lograr la transferencia hasta los más remotos rincones del mundo. La globalización ha establecido niveles de competitividad feroces comparados con décadas anteriores, de manera que algunos hacen referencia al término hipercompetitividad, donde la competencia es abierta con empresas provenientes de otros países y de otros continentes, produciéndose una competencia global.

La dimensión globalizada que han adquirido las organizaciones en las últimas décadas, a menudo deben tomar decisiones sobre la marca a utilizar en el lanzamiento de nuevos productos en nuevos segmentos del mercado.

La extensión de marca debe ser consistente con la marca original, siendo ésta la que define la dirección a tomar. Siempre debe existir un hilo conductor, o código genético que caracteriza a los distintos productos bajo una misma marca.

SIGLO XXI es una marca asociada fuertemente al país, se le menciona espontáneamente al sondear el abanico de marcas, y al indagar en ella se encuentra una marca de consumo frecuente entre la mayoría de las participantes.

Al ser una marca de larga tradición, y enfocada en los niños, se reconoce una personificación amplia, que puede ser tanto la de un niño, como la de un anciano; independientemente de la edad que se le atribuya, la marca cae bien a todas las participantes.

1.4. Planteamiento del problema

La problemática planteada en la presente investigación, es la falta de gestión de los riesgos asociados a una extensión de marca, la cual puede representar pérdidas financieras para la empresa sino son identificados y evaluados para fines de mitigar los riesgos negativos y potencial los positivos.

Para analizar y evaluar este proceso, esta investigación se basará en las mejores prácticas de gestión de riesgos en los de proyectos asociados a la extensión de una marca.

Por medio a al análisis de los riesgos asociados al proyecto LP, se pretende determinar la mejor forma de gestionar un proyecto de inclusión de nuevas categorías para poder dar respuesta a los riesgos que se presenten sean estos positivos o negativos.

El motor motivador de este trabajo de análisis de los riesgos de inclusión de nuevas categorías en la empresa SIGLO XXI S.A. es poder conocer los riesgos en la apertura de nuevas tiendas para mitigar los que puedan impactar el desarrollo positivo en la implementación del nuevo modelo de negocio y aprovechar las oportunidades identificadas en el presente estudio.

1.5. Delimitación del problema.

Campo

Empresa de la industria de alimentos ubicada en Santo Domingo República Dominicana.

Área

Análisis y evaluación de riesgos y control de los factores de riesgos en la extensión de marca para la inclusión de nuevas categorías en franquicias posicionadas en el mercado para el caso de estudio proyecto LP de la empresa SIGLO XXI.

Delimitación espacial

Ubicación de la Empresa: Calle Paseo de los Alguaciles #1, (Antigua Central), Renacimiento, Santo Domingo, República Dominicana.

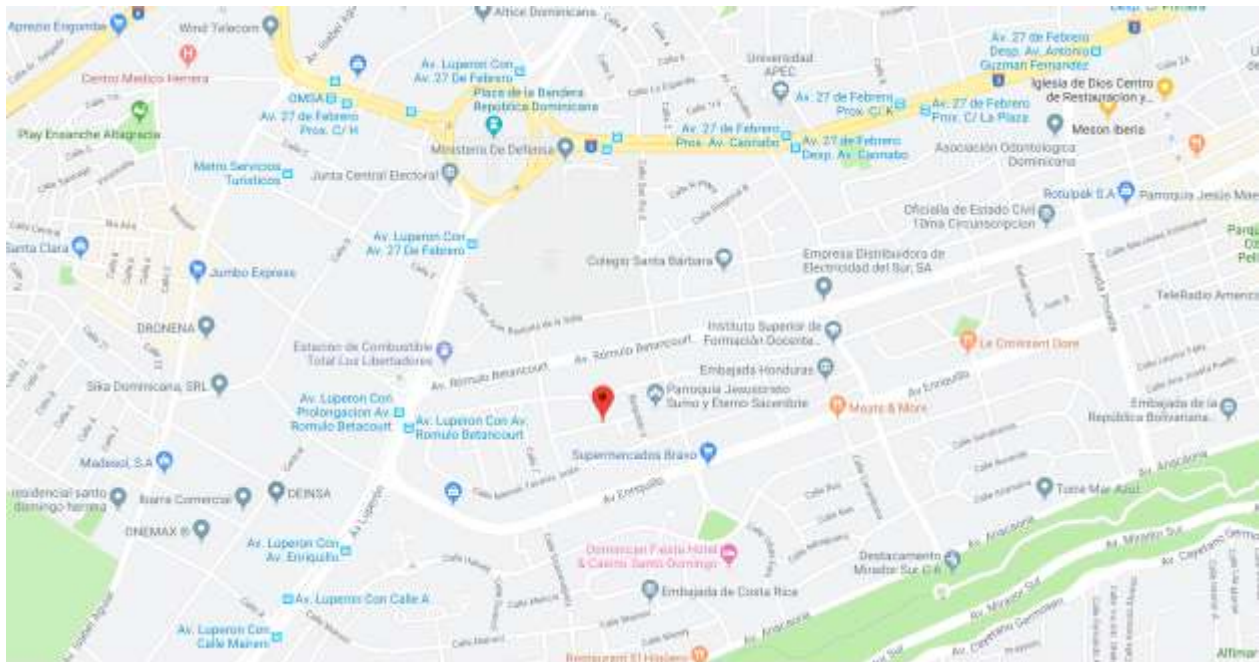


Figura 1. Ubicación de la Empresa SIGLO XXI (Google Maps, 2019)

1.6. Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los riesgos más significativos en una extensión de marca para la inclusión de nuevas categorías de una franquicia?
- ¿Cuáles son los posibles riesgos de la utilización una marca ya establecida en el mercado para realizar extensión de marcas incluyendo categorías diferentes para lanzamiento de nuevos productos?
- ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades derivados de la inclusión de nuevas categorías en negocios consolidados?
- ¿Cómo aprovechar las oportunidades que generan las nuevas categorías para evitar sustitución de productos?

1.7. Objetivo General

Analizar los posibles factores de riesgos que pueden surgir por la inclusión de nuevas categorías, dentro de un modelo de franquicias de la marca SIGLO XXI.

1.8. Objetivos específicos

- Realizar una evaluación cuantitativa de los riesgos para identificar los más significativos.
- Identificar y analizar los posibles riesgos de la marca en el mercado para realizar extensión incluyendo categorías de nuevos productos
- Establecer según las diferentes investigaciones científicas los factores que conducen al éxito de las extensiones de marca.
- Identificar oportunidades que se originan como consecuencias de la inclusión de nuevas categorías de productos en marcas consolidadas.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.0. Conceptos

Existen múltiples definiciones diferentes de lo que es un proyecto, incluso entre los estándares más conocidos a nivel mundial. Algunas de estas definiciones son las siguientes: “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, asistencia o resultado único” Project Management Institute, (2017).

El IPMA, presenta un proyecto como “un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para producir los entregables acordados cumpliendo con requerimientos y restricciones predefinidos” (AEIPRO, 2018)

La metodología PM, creada por la Comisión Europea define que un proyecto “es una estructura organizacional temporal empleada para crear un producto o servicio únicos con ciertas restricciones como tiempo, coste y calidad. Temporal porque todos los proyectos tienen un inicio y un final definidos. Único porque el producto o servicio es diferente, que tiene algo distintivo respecto a los productos y servicios existentes” (European Commission, 2016).

2.1. Gestión de Riesgos

Acorde a Roldán, (2011), “la gestión de riesgos del proyecto es un proceso iterativo en el que de manera constante en el proyecto se realiza las tareas de identificación y análisis de riesgos, las respuestas a estos y el seguimiento y control de los mismos.

Acorde a Galaway (2004) se define la gestión de riesgos de un proyecto como “el arte y la ciencia de identificar, analizar, y responder a los riesgos a lo largo de la vida de un proyecto, con el propósito de lograr los objetivos del proyecto”. A su vez Connell (1997) afirmó que la

gestión del riesgo de un proyecto “es identificar, estudiar y eliminar las fuentes de riesgo antes de que empiecen a amenazar la finalización satisfactoria de un proyecto”.

Boehm (1991), presenta la exposición al riesgo como “un valor combinado, producto de la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia de un suceso por la pérdida que implica la misma”.

Si se toma como punto de partida la definición expuesta en el párrafo anterior, se puede concluir en la existencia de tres entes básicos en el riesgo: probabilidad, frecuencia y lo universal sobre el riesgo con relación a los derivaciones o resultados, este último tiene consecuencias que impactan a algún componente del proyecto, estos son la programación, costos, calidad y alcance de los objetivos.

Se puede concluir respecto a los conceptos antes mencionados, que, para alcanzar el éxito en los proyectos, vía la gestión del riesgo, existen tres procesos elementales que son: identificación, análisis y respuesta (gestión) del riesgo. Basado en lo anterior, se deduce que, en la identificación del riesgo se debe tomar en cuenta los factores que inciden en la aparición de los riesgos, los cuales pueden afectar a las actividades de los proyectos. Estos elementos pueden ser sociales, económicos, de orden público, legales, políticos, cambios tecnológicos, estructura organizacional, sistemas de información, procesos o recursos económicos,

Para su identificación pueden utilizarse diferentes fuentes de información que pueden ser de la organización o de estudios realizados, tales como: registros históricos, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores, entrevistas, reuniones de trabajo, uso de diagramas de flujo, análisis y revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos, estadísticas, rankings, entre otros.

En el Análisis del Riesgo el objetivo es establecer una valoración y priorización de los mismos, a partir de la información obtenida en el proceso de identificación y de esta manera establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar en el siguiente proceso. Para esto la probabilidad de ocurrencia y el impacto son valores necesarios que deben establecerse en escala de valoraciones sean estas cuantitativas o cualitativas

Los riesgos son inherentes a los proyectos. Será necesario realizar una gestión de riesgos eficiente para disminuir su probabilidad e impacto negativo en los objetivos estratégicos de la organización.

Es imprescindible en la gestión del proyecto, gestionar bien los riesgos, es clave para el éxito del proyecto y para la de toma asertiva de decisiones. Toda organización que quiera emprender un proyecto se verá retado a invertir en recursos humanos, instalaciones y equipos, capacitación y recursos financieros. Un método recomendable para fines de evitar el fracaso, que en ocasiones puede llegar a originar la ruina de la organización, es la utilización de ciertas herramientas que permiten gestionar los riesgos. Especialmente para los que vienen atados al proyecto es recomendable tener normas para mantener el riesgo de conservar dentro de las cotas definidas. Esta política debe estar de acuerdo con la política de riesgos de la organización, de manera que la identificación y el tratamiento de los mismos sean consistente y homogéneo en todos los proyectos.

El riesgo para una organización es la posibilidad de que se produzca un suceso o contratiempo futuro e incierto, el cual podría generar un impacto en la organización, proyecto y objetivos. Es importante al analizar un riesgo conocer los factores que lo generan, además de su frecuencia y el impacto del mismo.

El riesgo en un proyecto se puede definir como aquella condición o evento futuro que, si se materializa, tiene un efecto en los objetivos del mismo, ya sea negativo o positivo. Los riesgos negativos impactan negativamente en uno o varios objetivos del proyecto, por ejemplo: aumento de los costos, retrasos, disminución de calidad, impacto en el medio ambiente, daño reputacional, pérdida o daños a propiedades o personas entre otros. Gestionar estos riesgos correctamente es imprescindible, de manera que su impacto en el proyecto sea imperceptible. Existe además un pensamiento de riesgo como oportunidad, referido a los riesgos positivos. Lo que se desea por medio de una buena gestión de riesgos es trabajar sobre los elementos que podrían inducir la aparición de los riesgos mencionados anteriormente. Los cuatro procesos para gestionar el riesgo son los siguientes: identificación, análisis, planificación de respuesta al riesgo y la supervisión y el control de riesgos. El análisis del riesgo ayuda a la de tomar decisiones de los directivos a entender la gestión de riesgos y cómo estos pueden afectar el alcance de sus objetivos, además da la capacidad de eficiencia de los controles ya implantados.

2.2. Identificación de Riesgos

Según Rodríguez, Fernández, y Yacobi (2013) señalan que la fase de identificación de riesgos puede tener de forma parcial un efecto negativo sobre los objetivos de del proyecto. La identificación de los riesgos y triggers asociados del proyecto, deben ser catalogados según los elementos principales del mismo (EDT) y según los tipos y categorías de riesgos más importantes. El identificar correctamente y de forma transparente el origen específico de cada riesgo y los objetivos del proyecto que pueden ser impactado por cada riesgo, será realizado en el transcurso del proceso, donde se deberán señalar los triggers, los cuales son sintomatologías o señales de advertencia de que un riesgo ha ocurrido o está a punto de ocurrir. Se necesita de una gran planificación e investigación utilizando diferentes técnicas.

Para Rodríguez, et al., (2013), las técnicas como el diagrama de Ishikawa, DAFO, lecciones aprendidas, y diagramas de flujo de proceso, son muy útiles para identificar el origen de los riesgos y para presentar la relación entre los elementos de un sistema y el mecanismo de causalidad.

2.3. Análisis de Riesgos

De acuerdo con la exposición de Lledó, (2014) “el riesgo es un evento incierto que, en caso de ocurrir tienen efectos negativos sobre el proyecto”. Los riesgos no se pueden eliminar, pero si se pueden administrar. El análisis de riesgos se divide en dos: cualitativo o cuantitativo. El análisis de riesgos cualitativo antecede muchas veces al cuantitativo, mayormente si se desea profundizar en algún riesgo en específico. Otras veces antecede directamente a la planificación de respuesta al riesgo, evitándose el análisis cuantitativo.

Según Lledó, (2014), “el análisis de riesgos busca instituir o priorizar los riesgos del proyecto para su respuesta posterior, definiendo para cada uno de ellos: la probabilidad de ocurrencia, el impacto sobre el proyecto y la probabilidad del riesgo”.

2.4. Análisis cualitativo de riesgos

Para González, (2018), “el análisis de riesgo es el método de gestión utilizado para minimizar o reducir el impacto de esto. En el análisis de riesgos se realizan aproximaciones cualitativas y cuantitativas, la primera establece un rango de valores cualitativos para determinar costos de daños y respuestas o controles de seguridad, mientras que el segundo establece valores numéricos para daños y controles. EL análisis cualitativo de riesgos es el proceso que evalúa el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados en el proceso anterior usando métodos y herramientas de análisis cualitativo.

Para Lledó, (2014.) “el riesgo se cuenta desde dos parámetros que son la probabilidad e impacto. Se puede decir que, la probabilidad se refiere a la posibilidad de que el riesgo pueda materializarse”. En cuanto al impacto o severidad se puede definir como el resultado sobre los objetivos, si logra materializarse el riesgo. El riesgo está determinado por sus valores de probabilidad e impacto. Se puede decir que, si el riesgo puede ocurrir en más de una ocasión, surge un tercer parámetro de medida que es la frecuencia, la cual mide el número de veces que un determinado riesgo puede materializarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Para que este procedimiento nos sea útil y no lleve a conclusiones equivocadas es justo contar con información precisa acerca de los riesgos. Estos riesgos deben ser bien entendidos antes de proceder a la determinación de su probabilidad e impacto. Esto implica examinar la información disponible, el grado de conocimiento del riesgo, y la calidad e integridad de la información. Si se desea medir probabilidad e impacto pueden utilizarse escalas numéricas y no numéricas. En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de una matriz de riesgo.

Probabilidad	Impacto	Detención	Prioridad
Alta	Alto	Baja	Alta
...
Media	Media	Media	Media
...
Baja	Bajo	Alto	Baja

Tabla 1 Matriz de riesgos (Fuente: Lledó, (2014.)

2.5. Análisis cuantitativo de riesgos

Acorde a González, (2018), en el análisis cuantitativo se debe realizar el análisis numérico del efecto de los riesgos que se han considerado sobre los objetivos del proyecto. El Procedimiento para el análisis cuantitativo de riesgos, utiliza métodos cuantitativos para comprobar la probabilidad y el impacto de los riesgos del proyecto, normalmente este suele realizarse posterior al análisis cualitativo de riesgos. Entre las herramientas más utilizadas para el análisis cuantitativo del riesgo se puede mencionar las entrevistas. La información recopilada por expertos es tratada estadísticamente a partir de algún parámetro conciso cuyo riesgo se desea estimar (por ejemplo: Calidad, Tiempo, Costo, etc.) correspondiente a un componente de la EDT. Las solicitudes de los datos dependerán del tipo de distribución a utilizar. Si se quiere usar una distribución triangular, por ejemplo, se solicitarán 3 valores para los distintos escenarios pesimista, optimista, y más probable.

El diagrama que describe una decisión considerando todas las alternativas posibles se llama análisis de árbol de decisiones. En esta cada rama agrega probabilidades de riesgos y los costes o beneficios de las decisiones futuras. Esta resolución permite determinar cuál es la decisión que produce el mayor valor esperado en el árbol. La esperanza matemática o valor esperado se define como la sumatoria de probabilidad por costos y beneficios. Otros que se pueden mencionar son análisis de sensibilidad, simulación (Análisis de Montecarlo).

2.6. Planificación de respuesta al Riesgo

Ocaña, (2013), señala que “la planificación de respuesta al riesgo debe estar acorde con la probabilidad y la severidad del riesgo cuanto mayor sea el valor esperado (EV) de un riesgo, más agresiva debe ser la respuesta para atacar el mismo”. Una vez priorizados y analizados los

riesgos del proyecto, es preciso proceder a su tratamiento, seleccionando para cada riesgo aquella estrategia de respuesta que tenga mayores posibilidades de éxito. Estas estrategias son:

Eliminación del riesgo que se refiere a eliminar la amenaza eliminando la causa que puede provocarla. La transferencia del riesgo, trata de trasladar las consecuencias de un riesgo a un tercero junto con la responsabilidad de la respuesta. La mitigación del riesgo que se refiere a disminuir las consecuencias o la probabilidad o de sucesos adversos a un límite aceptable antes del momento de activación. Los costos de mitigación deben ser menores que la probabilidad del riesgo y sus derivaciones. La aceptación la cual puede ser pasiva o activa y se ha de utilizar cuando se resuelve no actuar contra el riesgo antes de su activación. “Cuando la estrategia no requiere de ninguna acción se dice que es pasiva la aceptación del riesgo, esta se pasa al equipo de proyecto para la gestión del riesgo si este llegara a materializarse”, Ocaña, (2013).

Será requerido para cada riesgo nombrar a un responsable de implementar la estrategia elegida según un plan predefinido. Ver matriz de riesgo. Como consecuencia de esta implantación pueden aparecer riesgos residuales y riesgos secundarios. Aquellos que permanecen después de implementar las respuestas a los riesgos residuales. “Cuando los riesgos que pueden aparecer como consecuencia de la implementación de la respuesta a un riesgo, se llaman riesgos secundarios. Estos se tratan de igual manera a los riesgos primarios, planificando sus respuestas”, Ocaña, (2013).

2.7. Supervisión y Control de Riesgos

En este sentido Ocaña, (2013), afirma que “la supervisión o seguimiento y control del riesgo del proyecto estará a cargo del responsable de los riesgos”. El proceso del control de riesgos se ocupa de dar seguimiento de los riesgos identificados de manera que los planes de riesgo sean ejecutados por los responsables asignados, la supervisión de los riesgos residuales, la

aparición de disparadores que indican que algún riesgo está a punto de ocurrir, la revisión de las prioridades de riesgos realizada según la matriz, y la identificación de otros riesgos.

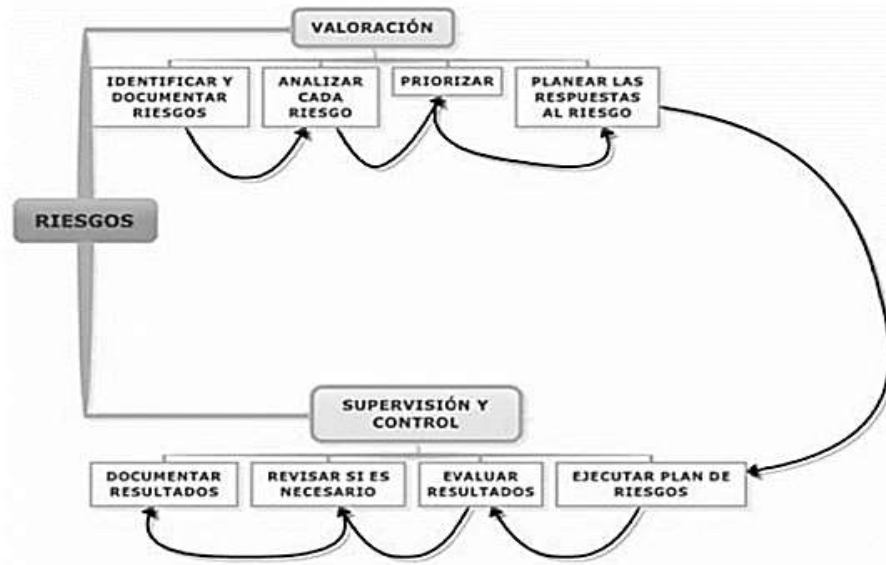


Figura 2 Seguimiento y control de los riesgos (Fuente: Ocaña, (2013))

Un instrumento muy poderoso para el control de riesgos son las revisiones de proyecto. En las reuniones de revisión del proyecto debiera haber un punto para el tratamiento de los riesgos según la matriz levantada, donde se revisarán todos los puntos anteriores. Existen organizaciones se realizan auditorías específicas como respuesta al riesgo por políticas, en las que se vigilan y documentan la eficacia de la respuesta al riesgo. Cabe mencionar otras herramientas importantes para el control de riesgo, estas son la medición de rendimiento técnico y el análisis de valor de trabajo realizado que suministran datos valiosos sobre desviaciones de los objetivos proyecto.

2.8. Gestión de riesgos según la guía del PMBOK

Según el Project Management Institute, (2017), “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”. Así mismo afirma lo siguiente “los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto”. A continuación, se muestra una descripción general de los procesos de Gestión de los riesgos del proyecto.



Figura 3. Procesos de Gestión de los riesgos del proyecto, (Fuente PMI (2017))

2.9. Conceptos clave para la gestión de los riesgos del proyecto

EL Project Management Institute, (2017), señala “todos los proyectos son riesgosos, ya que son emprendimientos únicos con diferentes grados de complejidad que tienen como objetivo ofrecer beneficios”, expresa además que “se dedican a esto dentro de un contexto de restricciones y suposiciones al tiempo que responden a las expectativas de los interesados, las que pueden ser contradictorias y cambiantes”.

Según recomienda el Project Management Institute, (2017), “las organizaciones deben elegir enfrentar el riesgo del proyecto de una manera controlada e intencional para crear valor equilibrando al mismo tiempo el riesgo y la recompensa”.

El objetivo de la gestión de los riesgos es identificar y gestionar los riesgos que no estén contemplados en los demás procesos de la dirección de proyectos. Cuando estos no se gestionan, estos riesgos tienen el potencial de hacer que el proyecto se desvíe no logre los objetivos. En consecuencia, “la efectividad de la gestión de los riesgos del proyecto está directamente relacionada con el éxito del mismo” Project Management Institute, (2017).

El riesgo general del proyecto también puede ser positivo o negativo. La gestión del riesgo general del proyecto tiene como objetivo mantener la exposición al riesgo del proyecto dentro de un rango aceptable, mediante la reducción de los impulsores de variación negativa, la promoción de los impulsores de variación positiva y la maximización de la probabilidad de lograr los objetivos generales del proyecto.

Los riesgos seguirán surgiendo durante la vida del proyecto, por lo que los procesos de Gestión de los riesgos del proyecto deben llevarse a cabo de manera iterativa. El riesgo es abordado inicialmente durante la planificación del proyecto mediante la configuración de la

estrategia del proyecto. También debe ser controlado y gestionado a medida que avanza el proyecto a fin de asegurar que el mismo avance por buen camino y se atiendan los riesgos emergentes.

Según el Project Management Institute, (2017), “planificar la gestión de los riesgos es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto”. La clave para sacar beneficio es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de la gestión de riesgos son proporcionales tanto a los riesgos como a la importancia del proyecto para la organización y otros interesados. Las siguientes imágenes muestran las entradas, herramientas, técnicas, salidas del proceso y el diagrama de flujo de datos para el proceso.



Figura 4. Planificar la Gestión de los riesgos del proyecto, (Fuente: PMI (2017))

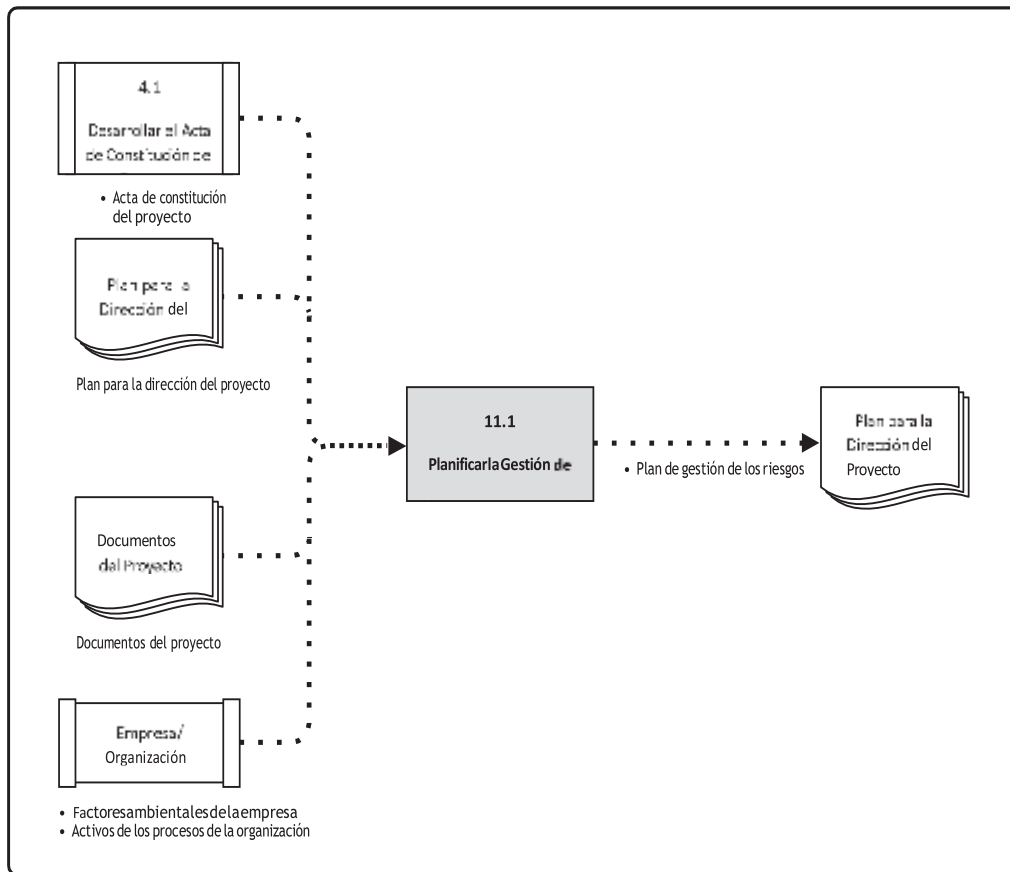


Figura 5. Diagrama de Flujo de Datos, (Fuente: PMI (2017))

El Project Management Institute, (2017), indica que “el plan de gestión de los riesgos puede ser desarrollado como parte de la reunión de lanzamiento del proyecto o se puede celebrar una reunión específica de planificación”. Los planes para las actividades de gestión de riesgos son determinados en estas reuniones y documentados en el plan de gestión de los riesgos.

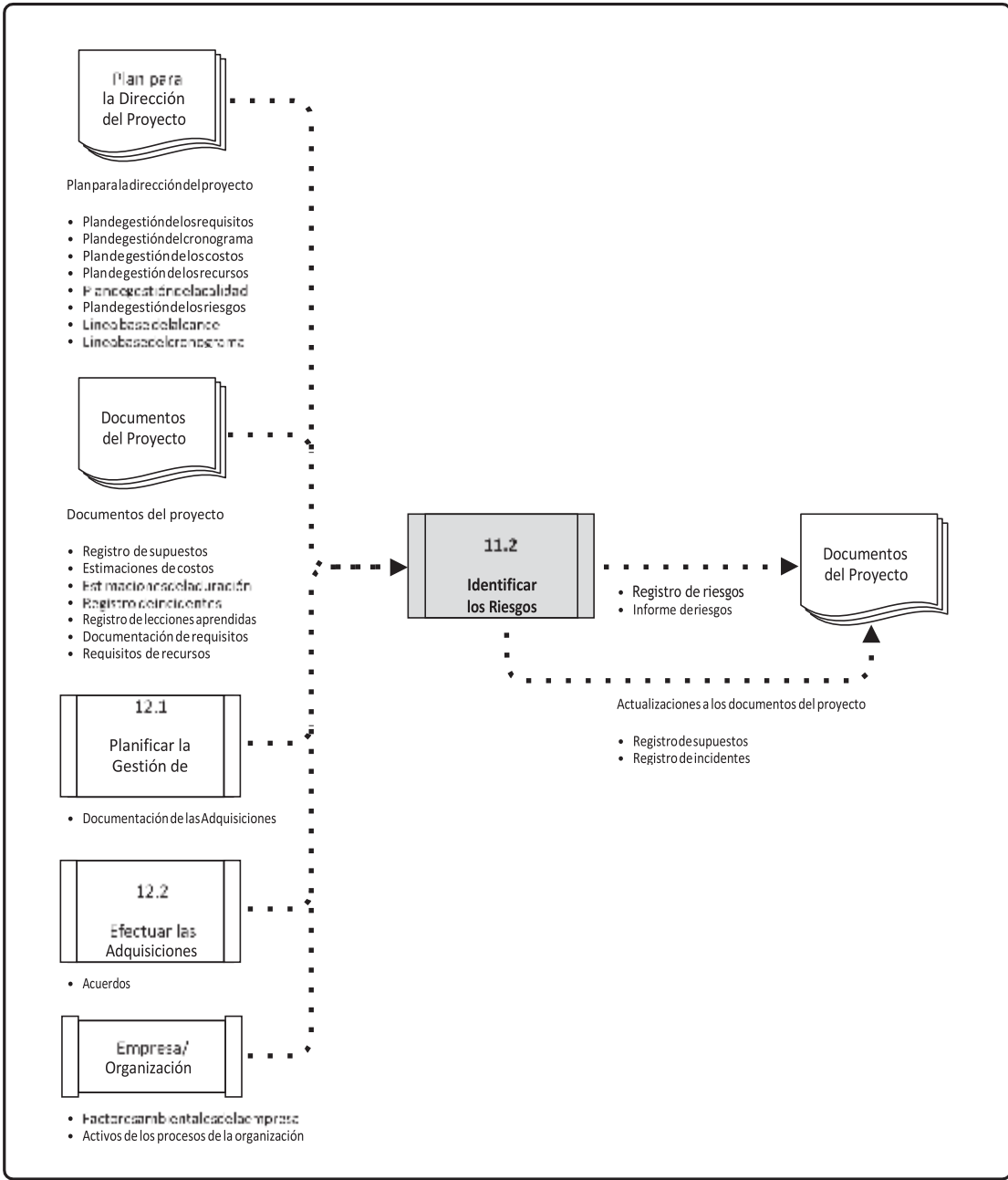


Figura 6. Identificar los Riesgos: Diagrama de Flujo de Datos, (Fuente: PMI (2017))

2.10. Realizar el análisis cualitativo de riesgos

Según el Project Management Institute, (2017), “la realización de del análisis cualitativo de riesgos es el proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características”. La figura 7 muestra las entradas, herramientas, técnicas y salidas del proceso y la figura 8 representa el diagrama de flujo de datos para el proceso.

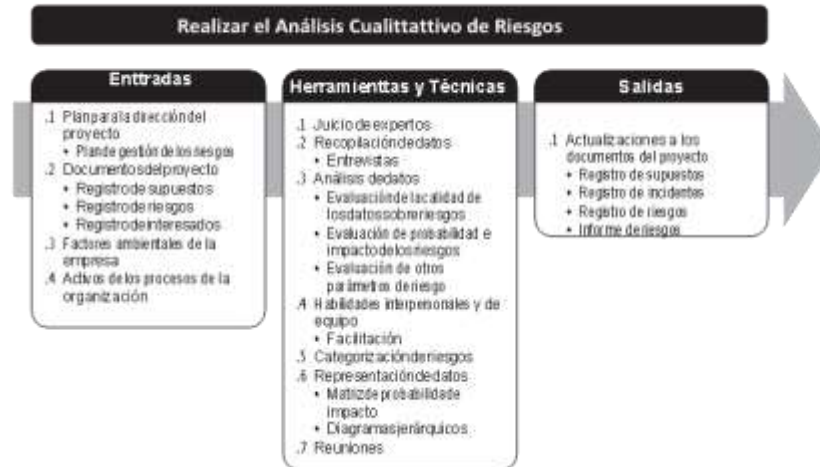


Figura 7. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos, (Fuente: PMI (2017))

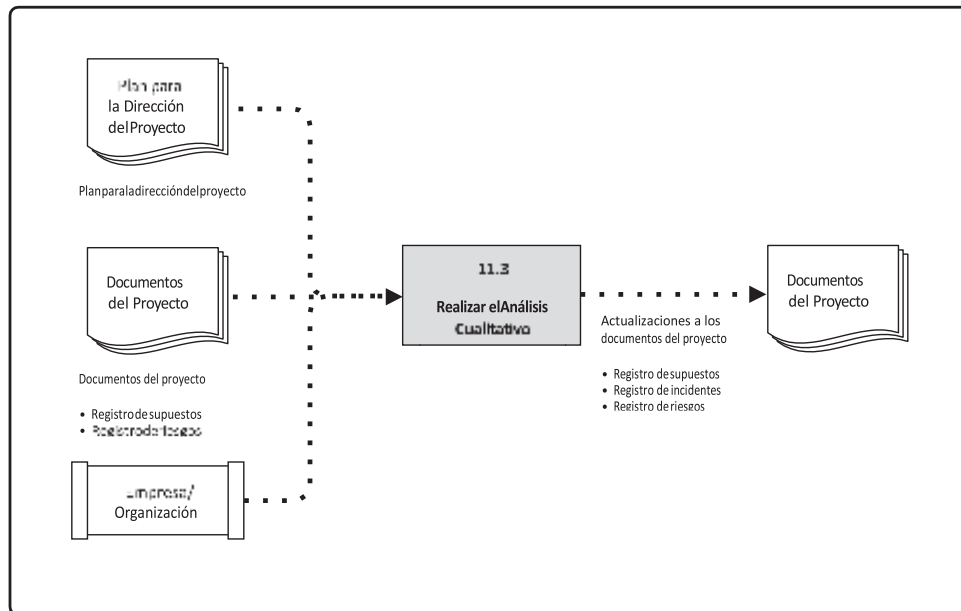


Figura 8. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: flujo de datos, (Fuente: PMI (2017))

Los riesgos del proyecto se pueden categorizar por origen de riesgo, usando la estructura de desglose de los Riesgos (RBS), por área del proyecto afectada y utilizando la estructura de desglose del trabajo (EDT); o por categorías útiles a fin de establecer qué áreas del proyecto están más expuestas a los efectos de la incertidumbre. Los riesgos además se pueden categorizar según causas raíces comunes.

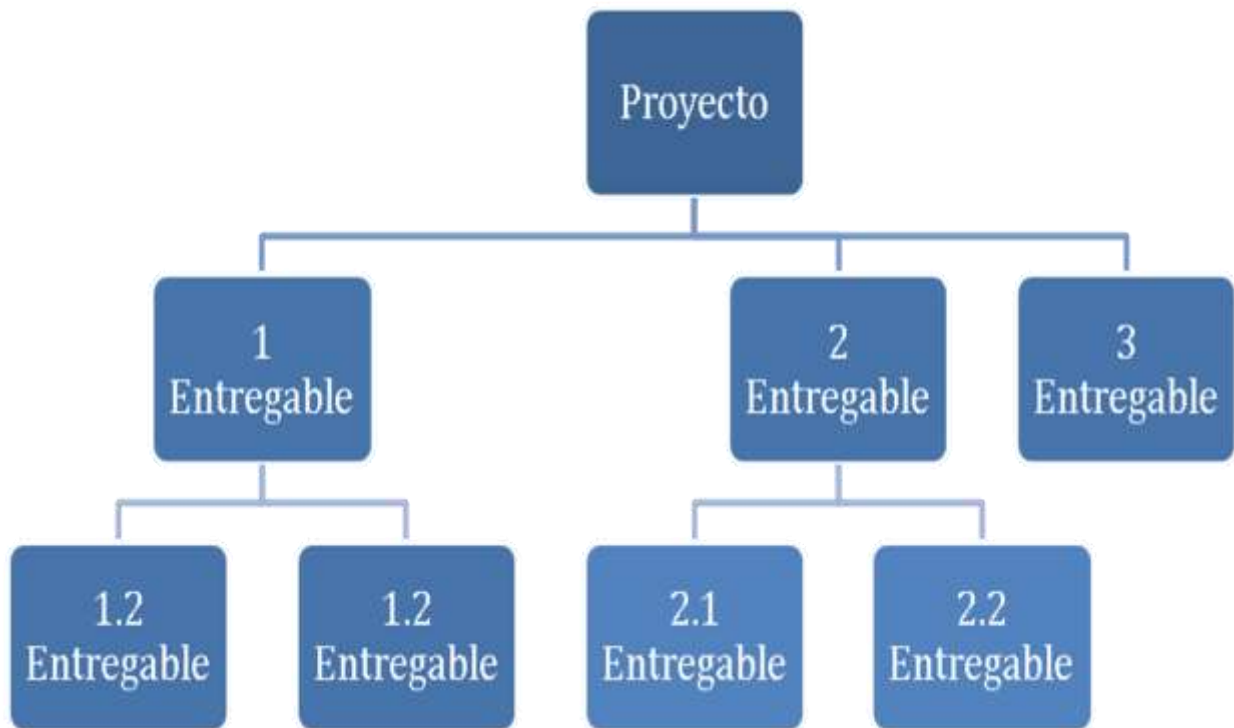


Figura 9 Ejemplo EDT (Elaboración propia)

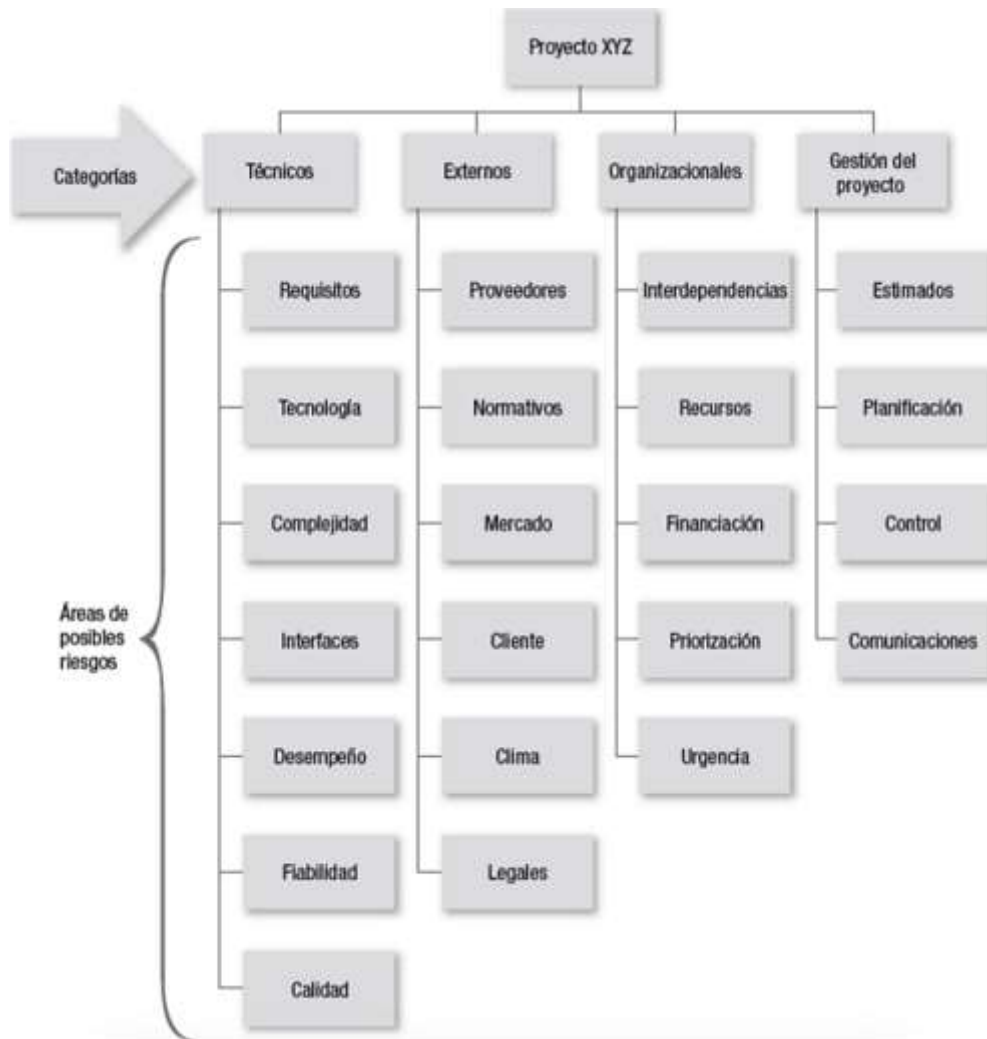


Figura 10. Ejemplo RBS (Fuente: <https://medium.com/administrador-de-proyectos>)

Cuando los riesgos han sido clasificados utilizando más de dos parámetros, no se puede utilizar la matriz de probabilidad e impacto y se requieren otras representaciones gráficas, es decir diagramas jerárquicos. Por ejemplo, una gráfica de burbujas muestra tres dimensiones de datos, donde cada riesgo se representa como un disco (burbuja), y los tres parámetros están representados por el valor en el eje x, el valor en el eje y sumado el tamaño de la burbuja. Un ejemplo de gráfica de burbujas se muestra en el gráfico 1, con la detectabilidad y la proximidad representadas en los ejes x y y, y el valor del impacto representado

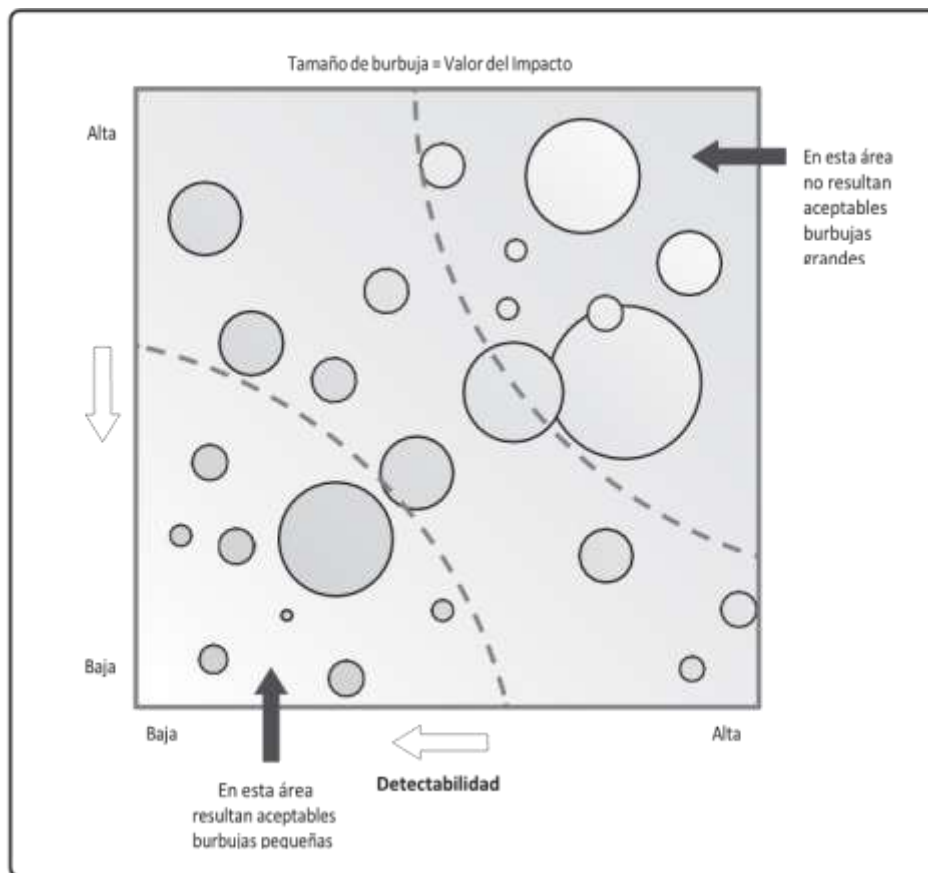


Gráfico 1. Burbuja que muestra detectabilidad, proximidad y el valor del impacto, (Fuente: PMI, 2017))

2.11. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos

Según el Project Management Institute, (2017), “Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos es el proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto”. Las entradas y salidas de este proceso se presentan en la figura 11, la figura 12 representa el diagrama de flujo de datos para el proceso.



Figura 11. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos, (Fuente: PMI (2017))

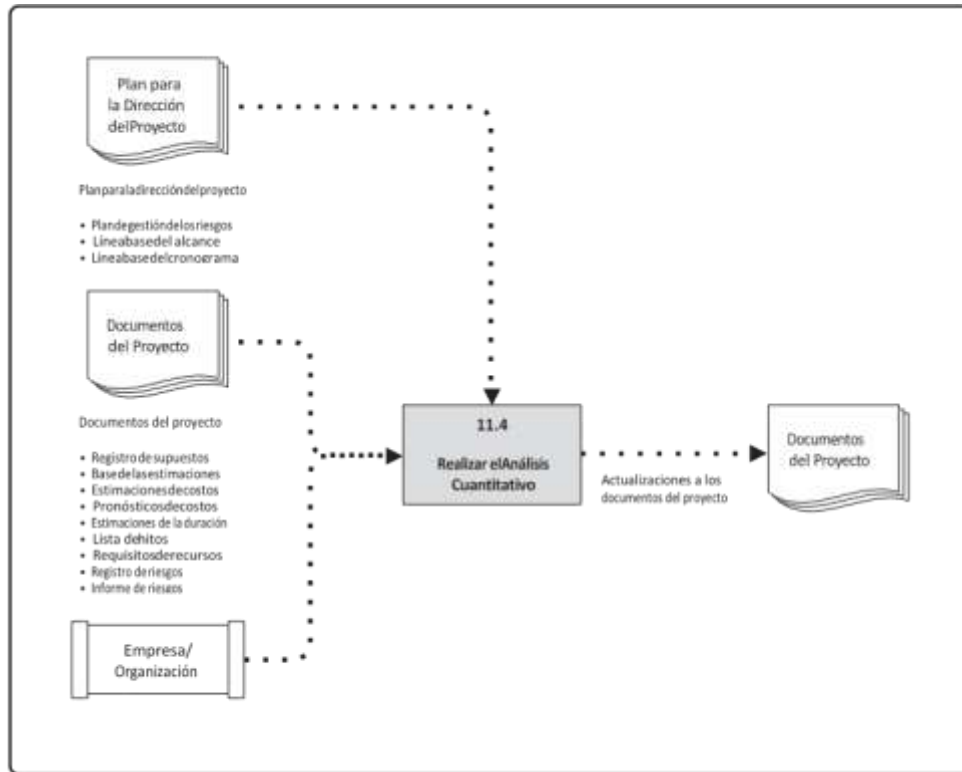


Figura 12. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: diagrama de datos, (Fuente: PMI (2017))

El Análisis Cuantitativo de Riesgos no es necesario realizarlo para todos los proyectos. Un análisis profundo dependerá de la disponibilidad de datos con alta calidad de los riesgos individuales del proyecto y otras fuentes de incertidumbre, así como de una sólida línea base del proyecto subyacente para el alcance, el cronograma y el costo.

2.12. Análisis de datos

Para el Project Management Institute, (2017), “Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse durante este proceso incluyen, entre otras: Simulación. El análisis cuantitativo de riesgos utiliza un modelo que simula los efectos combinados de los riesgos individuales del proyecto y otras fuentes de incertidumbre a fin de evaluar su impacto potencial en la consecución de los objetivos del proyecto. Las simulaciones se realizan habitualmente mediante un análisis de Monte Carlo. Cuando se realiza un análisis de Monte Carlo para el riesgo de costo, la simulación

utiliza las estimaciones de costos del proyecto. Al realizar un análisis de Monte Carlo para el riesgo de cronograma, se utilizan el diagrama de red del cronograma y las estimaciones de duración.

Se utilizan aplicaciones informáticas para iterar el modelo de análisis cuantitativo de riesgos varios miles de veces. Los valores de entrada (por ejemplo, estimaciones de costos, estimaciones de duración o aparición de ramas probabilísticas) son elegidos al azar para cada iteración. Las salidas representan el rango de posibles resultados para el proyecto (por ejemplo, fecha de finalización del proyecto, costo del proyecto a la terminación). Las salidas típicas incluyen un histograma que presenta el número de iteraciones donde se produjo un resultado de la simulación en particular, o una distribución de probabilidad acumulada (curva S) que representa la probabilidad de lograr cualquier resultado en particular o menos. Un ejemplo de la curva S de un análisis de Monte Carlo sobre riesgos de costos se muestra en el Gráfico 2.

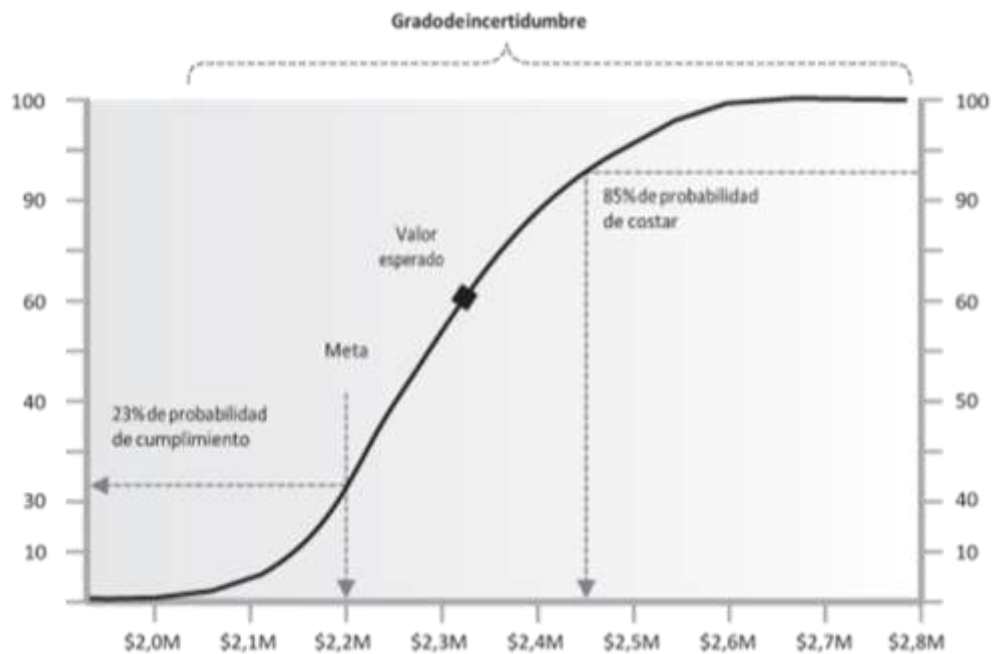


Gráfico 2. Ejemplo de la curva S de un análisis de Monte Carlo sobre riesgos de costos, (Fuente: PMI, (2017))

Para un análisis cuantitativo de riesgos de cronograma, también es posible llevar a cabo un análisis de criticidad que determina qué elementos del modelo de riesgo tienen el mayor efecto sobre la ruta crítica del proyecto. Se calcula un índice de criticidad para cada elemento en el modelo de riesgo, lo que entrega la frecuencia con que aparece ese elemento en la ruta crítica durante la simulación, expresada generalmente como un porcentaje. La salida de un análisis de criticidad permite que el equipo del proyecto enfoque los esfuerzos de planificación de respuesta al riesgo en aquellas actividades con el efecto potencial más alto sobre el desempeño general del cronograma del proyecto, PMI (2017).

El análisis de sensibilidad ayuda a determinar qué riesgos individuales del proyecto u otras fuentes de incertidumbre tienen el impacto con mayor potencial sobre los resultados del proyecto. Correlaciona las variaciones en los resultados del proyecto con las variaciones en los elementos del modelo de análisis cuantitativo de riesgos. Una visualización típica de los análisis de sensibilidad es el diagrama de tornado, que presenta el coeficiente de correlación calculado para cada elemento del modelo de análisis cuantitativo de riesgos que pueda influir en el resultado del proyecto. Este puede incluir los riesgos individuales del proyecto, las actividades del proyecto con un alto grado de variabilidad, o fuentes específicas de ambigüedad. Los elementos están clasificados por fortaleza de correlación descendente, dando la apariencia típica de un tornado, Project Management Institute, (2017).

La siguiente gráfico se muestra un ejemplo de diagrama de tornado.

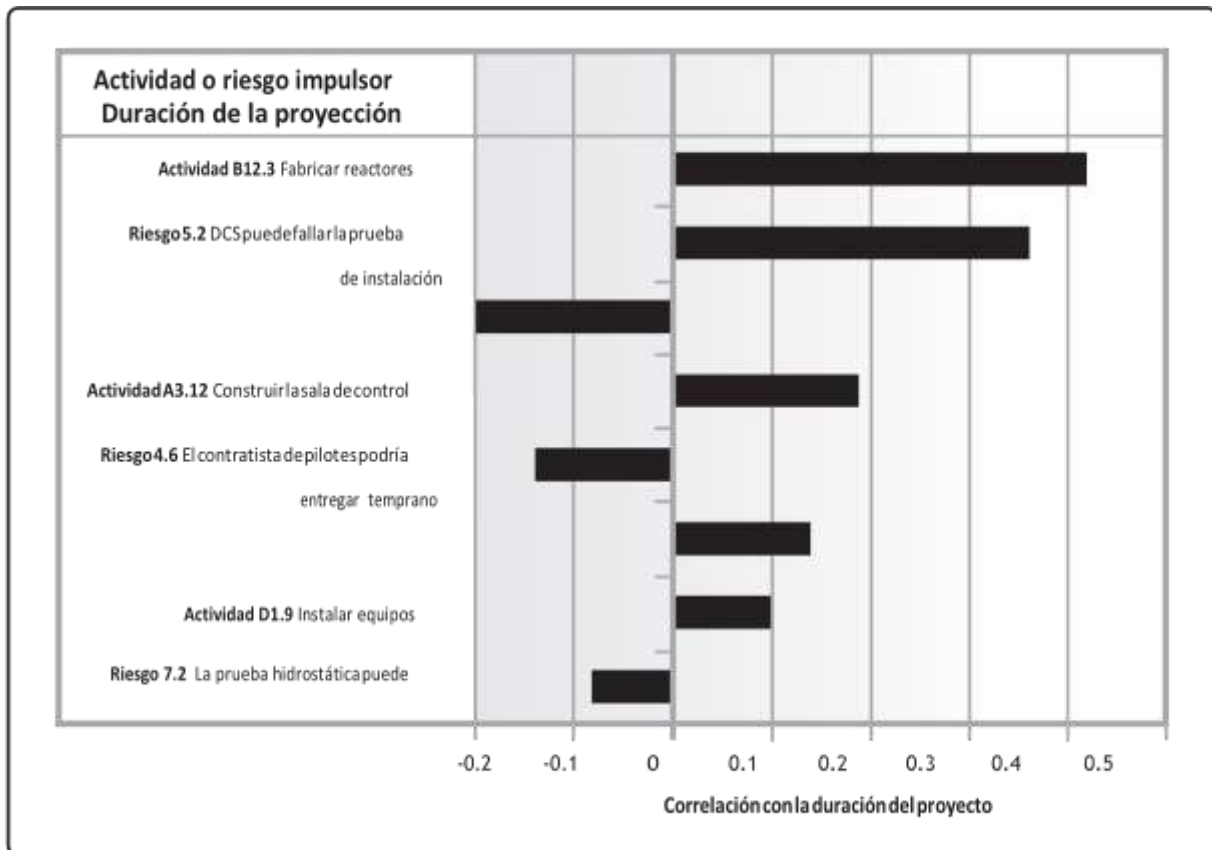


Gráfico 3. Ejemplo de Diagrama de Tornado, (Fuente: PMI (2017))

El árbol de decisiones se evalúa calculando el valor monetario esperado de cada rama, lo que permite seleccionar la trayectoria óptima. El Gráfico 4 muestra un ejemplo de árbol de decisiones.

Definición de Decisión	Nodo de Decisión	Nodo de Oportunidad		Valor Neto de Ruta
Decisión a ser tomada	Entrada: Costo de cada decisión Salida: Decisión tomada	Entrada: Probabilidad de escenario, Recompensa si ocurre Salida: Valor Monetario Esperado (EMV)		Calculado: Beneficios menos costos a lo largo de la ruta
¿Construir o modernizar? EMV para decisión = \$46M (el mayor entre \$36M y \$46M)	Construir nueva planta (Invertir \$120M) $\$36M = .60 (\$80M) + .40 (-\$30M)$ EMV (antes de costos) de Construir Nueva planta considerando la demanda	60%	Demanda fuerte (\$200M)	\$80M \$80M = \$200M – \$120M
		40%	Demanda débil (\$90M)	-\$30M -\$30M = \$90M – \$120M
		60%	Demanda fuerte (\$120M)	\$70M \$70M = \$120M – \$50M
		40%	Demanda débil (\$60M)	\$10M \$10M = \$60M – \$50M
Nodo de Decisión Nodo de Oportunidad Fin del Ramal	Modernizar planta (Invertir \$50M) $\$46M = .60 (\$70M) + .40 (\$10M)$ EMV (antes de costos) de Modernizar Planta considerando la demanda			
<p>Nota 1: El árbol de decisión muestra cómo tomar una decisión entre estrategias de capital alternativas (representadas como "nodos de decisión") cuando el entorno contiene elementos inciertos (representados como "nodos de oportunidad").</p> <p>Nota 2: Aquí, se toma una decisión sobre si invertir USD 120M para construir una nueva planta o en lugar de eso invertir sólo USD 50M millones para modernizar la planta existente. Para cada decisión se debe tomar en cuenta la demanda (que es Incierta, y por lo tanto representa un nodo de oportunidad). Por ejemplo, la fuerte demanda apunta a ingresos con la nueva planta de USD 200M, pero sólo a USD 120M para la planta modernizada, quizás debido a las limitaciones de capacidad de esta última. El final de cada ramal muestra el efecto neto de los beneficios menos los costos. Para cada ramal de decisión, se agregan todos los efectos (ver áreas sombreadas) a fin de determinar el Valor Monetario Esperado (EMV) conjunto de la decisión. No olvide tener en cuenta los costos de la inversión. A partir de los cálculos de las áreas sombreadas, la planta modernizada presenta un EMV más alto, de \$46M, que también es el EMV de la decisión general. (Esta opción también representa el menor riesgo, evitando el resultado de una pérdida de \$30M en el peor caso posible).</p>				

Gráfico 4 Árbol de Decisiones, (Fuente: PMI (2017))

2.13. Planificar la respuesta a los riesgos

Acorde al Project Management Institute, (2017), “Planificar la Respuesta a los Riesgos es el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición general al riesgo del proyecto, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto”.

La figura 13 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso y en la figura 14 se representa el diagrama de flujo de datos para el proceso.



Figura 13. Planificar la Respuesta a los Riesgos, (Fuente: PMI (2017))

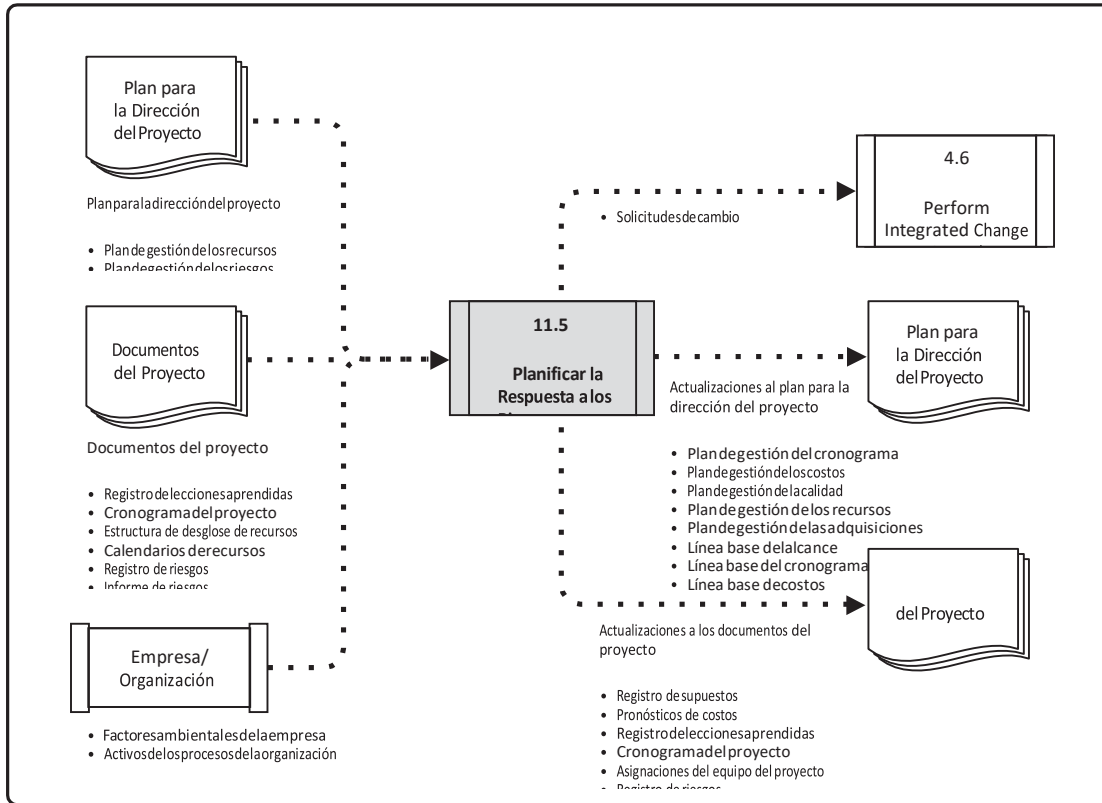


Figura 14. Planificar la Respuesta a los Riesgos: Diagrama de Flujo de Datos, (Fuente: PMI (2017))

2.14. Implementar la respuesta a los riesgos

El Project Management Institute, (2017), señala que implementar la respuesta a los riesgos “es el proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos”. La figura 15 muestra las entradas, las herramientas y salidas para implementar las repuestas a los riesgos.



Figura 15. Implementar la Respuesta a los Riesgos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas, (Fuente: PMI (2017))

2.2 Gestión de riesgos según la Norma ISO 31000

La ISO 31000 es una norma internacional que ofrece las directrices y principios para gestionar el riesgo de las organizaciones. Esta norma fue publicada en noviembre del 2009 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en colaboración con IEC, y tiene por objetivo que organizaciones de todos los tipos y tamaños puedan gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva, por lo que recomienda que las organizaciones desarrollen, implanten y mejoren continuamente un marco de trabajo cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en cada una de sus actividades.

La variedad y complejidad de los riesgos es muy diversa por lo que éste estándar internacional desarrollado por la ISO (International Organization for Standardization) no está pensado para un sistema particular de gestión, más bien es una guía de buenas prácticas para las actividades relacionadas con la gestión de riesgos.

Los principios para la gestión de riesgos: para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización la estructura de soporte o marco de Trabajo. El objetivo de este elemento es integrar el proceso de gestión de riesgos con la dirección, para que esta adquiriera un fuerte compromiso con la implantación de la Gestión del Riesgo.

En este caso la norma establece una serie de órdenes que debe cumplir la gerencia para asegurar la efectividad de la gestión de riesgos, este proceso consta de tres etapas: establecimiento del contexto, valoración de riesgos y tratamiento de los mismos.

El estándar ISO 31000:2009 está estructurado en tres elementos claves para una efectiva gestión de riesgos:

- los principios para la gestión de riesgos: para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización
- la estructura de soporte o marco de Trabajo. El objetivo de este elemento es integrar el proceso de gestión de riesgos con la dirección, para que esta adquiera un fuerte compromiso con la implantación de la Gestión del Riesgo.
En este caso la norma establece una serie de órdenes que debe cumplir la gerencia para asegurar la efectividad de la gestión de riesgos
- el proceso de gestión de riesgos: este proceso consta de tres etapas: establecimiento del contexto, valoración de riesgos y tratamiento de los mismos.

Según la norma ISO31000, los principios para la gestión de riesgos son los siguientes:

- Crear y proteger el valor. Contribuye a la consecución de objetivos, así como la mejora de ciertos aspectos tales como la seguridad y salud laboral, cumplimiento de los requisitos legales, protección ambiental, etc.
- Estar integrada en los procesos de una organización. No debe ser entendida como una actividad aislada sino como parte de las actividades y procesos principales de una organización.
- Formar parte de la toma de decisiones. La gestión del riesgo ayuda a la toma de decisiones evaluando la información sobre las distintas alternativas.
- Tratar explícitamente la incertidumbre. La gestión del riesgo trata aquellos aspectos de la toma de decisiones que son inciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede tratarse.
- Ser sistemática, estructurada y adecuada. Contribuye a la eficiencia y, consecuentemente,

a la obtención de resultados fiables.

- Basarse en la mejor información disponible. Los inputs del proceso de gestión del riesgo están basados en fuentes de información como la propia experiencia, la observación y la opinión de expertos.
- Estar hecha a medida. La gestión del riesgo está alineada con el contexto externo e interno de la organización y con su perfil de riesgo.
- Tener en cuenta factores humanos y culturales. Reconoce la capacidad y percepción de los empleados y personas interesadas, esto puede facilitar o dificultar la consecución de los objetivos de la organización.
- Ser transparente e inclusiva. La apropiada y oportuna participación de los grupos de interés (stakeholders) y, en particular, de los responsables a todos los niveles, asegura que la gestión del riesgo permanece relevante y actualizada.
- Ser dinámica, iterativa y sensible al cambio. La organización debe velar para que la gestión del riesgo detecte y responda a los cambios de la empresa y de su entorno.
- Facilitar la mejora continua de la organización. Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar continuamente, tanto en la gestión del riesgo como en cualquier otro aspecto de la organización.

Acorde a la ISO 31000, (2009), las técnicas que presentada para el análisis y la evaluación de los riesgos se encuentran las siguientes:

Entrevistas estructuradas.	Análisis de causa y efecto.
Técnica Delphi.	Análisis de capas de protección (LOPA).
Tormenta de ideas o brainstorming.	Árbol de decisión.
Listas de verificación o check list.	Análisis de contabilidad humana.
Análisis preliminar de peligros (PHA).	Análisis de esquema de pajarita o Bow tie.
Estudios de peligros y operatividad	Mantenimiento enfocado en la contabilidad.
Análisis de peligros y puntos críticos de control	Análisis de circuito furtivo (SNEAK).
Apreciación de riesgo toxicológico.	Análisis de Markov.
Estructura ¿qué pasaría sí?	Simulación de Montecarlo.
Análisis de escenario.	Estadísticas y redes Bayesianas.
Análisis del impacto del negocio (BIA).	Curvas FN.
Análisis de la causa principal.	Índices de riesgo.
Análisis de modo y efectos de falla	Matriz de consecuencias/probabilidad.
Análisis de árbol de fallas (FTA).	Análisis costo/beneficio.
Análisis de árbol de sucesos.	
Análisis de consecuencia.	

2.3 Gestión de Riesgos según la Guía PRINCE2

Acorde al Office of Government Commerce. (2009). PRINCE significa por sus siglas en inglés, Projects In Controlled Environment, es decir, proyectos en un ambiente controlado. Es una metodología flexible, estructurada para hacer un manejo práctico de la administración y gerencia de proyectos sin importar el tamaño en cualquier área haciendo un uso efectivo de las variables interrelacionadas. PRINCE2 es la metodología versión 2 revisada y actualizada recientemente.

PRINCE 2 es un método de administración estructurada de proyectos y establece una descripción escrita de forma organizada y lógica de gerencial. Para el Office of Government Commerce. (2009), Prince2 es un enfoque de gestión de proyecto basado en procesos.

La metodología fue creada como una iniciativa del gobierno, en Londres en 1989, para dar apoyo y asegurar la manera de trabajar los proyectos. En sus inicios la misma estaba dirigida al área de Sistemas de Información y hasta que se convirtió en el modelo a seguir por las entidades de Gobierno en el país y se expandió en los años siguientes por toda Europa y el mundo. Gran parte de las multinacionales han ido acogiendo esta metodología para administrar sus proyectos. Esta metodología es una combinación de procesos, componentes y técnicas.

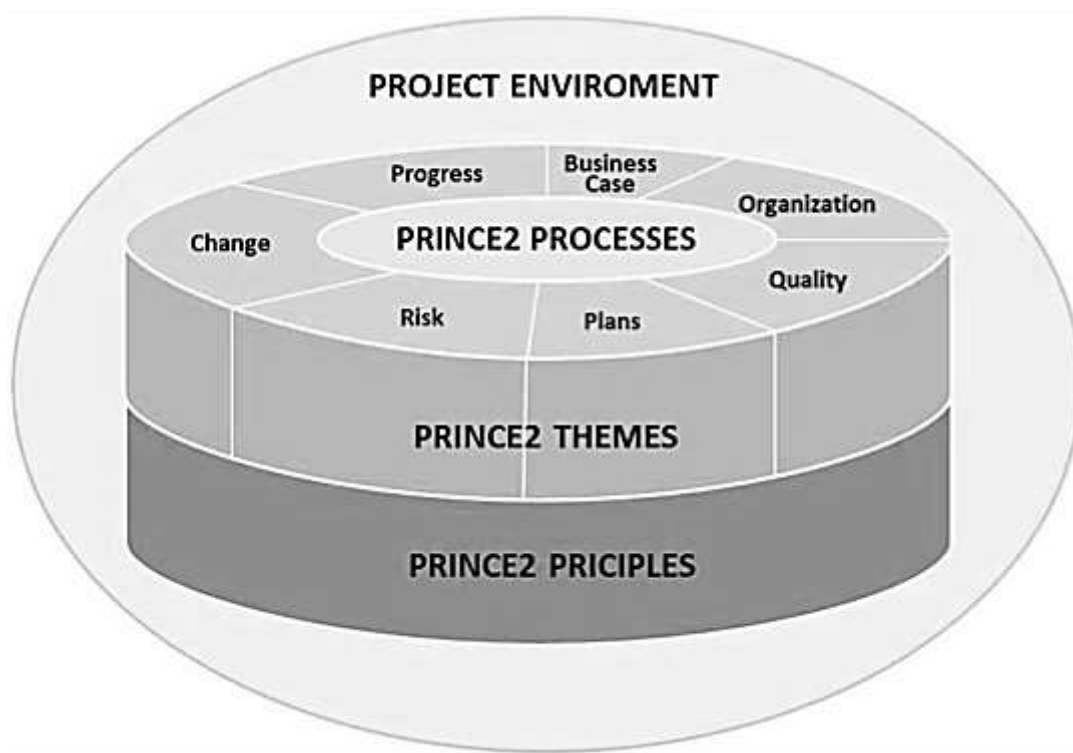


Figura 16. Principios Prince 2 (fuente: <https://yourprojectmanager.com.au/prince2-consultants/>)

Prince2 está compuesta por 7 principios, temas y procesos que pueden adaptarse a las necesidades específicas de la organización. Los procesos definen el cómo en la metodología de gestión de proyectos, mientras que los temas y principios definen el que y el por qué.



Figura 17. Prince 2 Principios, temas y Procesos (Elaboración propia)

2.15.Ciclo de vida de los proyectos

Para el Project Management Institute (2017), indica que los administradores o la organización misma pueden dividir el proyecto en diferentes fases para obtener mejor control sobre el desempeño dentro de la organización. Colectivamente, estas fases son conocidas como el ciclo de vida de un proyecto. El ciclo de vida de un proyecto, define una secuencia jerárquica de fases, siendo cada una de ellas separadas por un proceso de aprobación.

Según Toro López (2013), el ciclo de vida de un proyecto es el periodo de transcurrido entre la fecha de inicio y la fecha fin del mismo y comprende dos conceptos importantes, el primero es ciclo de vida de proyecto que se refiere al conjunto de fases secuenciales y fases del proyecto que se refiere a las divisiones realizadas de un proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto, generalmente define:

1. Qué trabajo técnico hacer en cada fase
2. Cuándo se generan los entregables en cada fase y cómo se revisan, verifican y validan.
3. Quién está involucrado en cada fase.
4. Cómo controlar y aprobar cada fase.

De manera genérica, el ciclo de vida de un proyecto incluye los procesos o fases de:

5. Iniciación
6. Planeación
7. Ejecución
8. Monitoreo y control
9. Cierre.

Estos procesos se presentan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, en diferentes niveles de interacción de acuerdo a las características propias de un proyecto. Project Management Institute, (2017).

2.16.Ciclo de vida de los proyectos IPMA

El Internacional Project Management Association (IPMA), es una organización fundada en 1965 y la misma se ha desarrollado en la red internacional de asociaciones de gerencias de proyectos. El IPMA posee cuatro niveles de certificación, los cuales se basan en las competencias (comportamiento, técnicas y contextual) del gerente de proyecto, European School Of Leadership, (2019).

En las organizaciones los directores de proyecto pueden fraccionar los proyectos en fases para proveer un mejor control con las relaciones adecuadas con ¿Qué tenemos que hacer para poner en ejecución el proyecto? Globalmente, estas fases se llaman ciclo de vida de proyecto. Muchas organizaciones identifican un conjunto de ciclos de vida diferentes para utilizar en sus proyectos.

El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el comienzo con su fin. Por ejemplo, cuando una organización identifica una oportunidad a la que le gustaría responder, autorizará un estudio de viabilidad para decidir si llevar a cabo o no el proyecto. La definición del ciclo de vida del proyecto puede ayudar al director de proyecto a clarificar si tratar el estudio de viabilidad como primera fase o como un proyecto separado. La transición de una fase a otra implica una transferencia y aprobación del trabajo realizado. Sin embargo, es frecuente no haber terminado todas las actividades de una fase y haber comenzado la siguiente, siempre que el riesgo asumido sea aceptable. No hay una definición ideal acerca del ciclo de vida del proyecto.

En mi experiencia, los ciclos de vida más prácticos constan de cinco o seis fases a lo sumo. Una característica esencial para el éxito de los proyectos en las organizaciones es definir un ciclo de vida lo más sencillo y descriptivo que sea posible.

2.17.Ciclo de vida de los proyectos Prince2

De acuerdo con el Office of Government Commerce. (2009), el ciclo de vida del proyecto es el período comprendido en tres: la puesta en marcha de un proyecto y la aceptación del producto del proyecto.

Según el Office of Government Commerce. (2009), muchas industrias o profesiones han desarrollado modelos de ciclo de vida con los métodos Agile o métodos en cascadas. Prince2 se desempeña bien con ambos modelos ya que estos se concentran fundamentalmente en las actividades para crear y validar los productos del proyecto.

En una investigación financiada por el Engineering and Sciences Research council (Winter and Smith, 2016) se identificó que los proyectos de hoy tienden a no empezar con un alcance definido previamente, y en cambio tienen especificaciones que va evolucionando a medida que avanza el proyecto. Además, las especificaciones muchas veces son imponentes y se prestan a negociación durante el ciclo de vida del proyecto. Esta inferencia es basa en el caso de negocio, un proyecto no debe iniciar con caso de negocio que no esté definido previamente. El valor del caso de negocio en evolución es que permite a la empresa comprometerse con un presupuesto acorde con los beneficios que espera la empresa y los riesgos identificados en la evolución del proyecto. La figura 18 muestra el ciclo de vida de un proyecto simple para un estudio de viabilidad.



Figura 18 Ejemplo ciclo de vida de un estudio de viabilidad (Elaboración propia)

2.18. Ciclo de vida de los proyectos según PMBOK

Para el Project Management Institute, (2017), “El ciclo de vida del producto es el tiempo que transcurre desde la concepción del producto hasta su retiro del mercado, mientras que el ciclo de vida de un proyecto es la serie de etapas o fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre”. Generalmente a lo largo del ciclo de vida de un producto se originan distintos tipos de proyectos conforme este producto evoluciona y se adapta a las necesidades del mercado durante el tiempo. No se debe confundir ciclo de vida del proyecto con el ciclo de vida de un producto.

Es importante saber identificarlos, así como comprender la diferencia que hay entre el ciclo del proyecto y el proceso de la dirección de proyectos del PMBOK. En resumen, el ciclo de vida del proyecto es lo que debes hacer para completar el trabajo, y el proceso de la dirección de proyectos es lo que debes hacer para dirigir el trabajo, Project Management Institute, (2017).

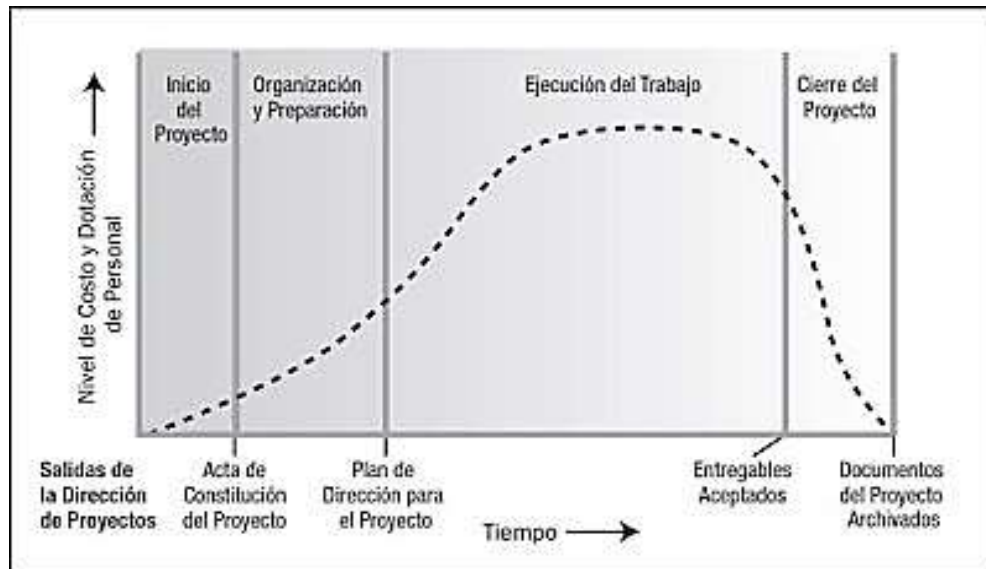


Grafico 5 Ciclo del Proyecto (fuente: <https://ingvictorcruz.blogspot.com/2016/11/el-ciclo-de-vida-del-proyecto.html>)

Como se menciona anteriormente, el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Estas son generalmente secuenciales y se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera dependiendo de la naturaleza de cada uno de los proyectos. Las fases tienen un inicio y un final o punto de control.

Los enfoques de los ciclos de vida de los proyectos pueden variar continuamente desde enfoques predictivos u orientados a plan hasta enfoques adaptativos u orientados al cambio. En un ciclo de vida predictivo el producto y los entregables se definen al comienzo del proyecto y cualquier cambio en el alcance es cuidadosamente gestionado; el alcance, cronograma y el costo se definen en las etapas tempranas de la vida del proyecto. En un ciclo de vida adaptativo el producto se desarrolla tras múltiples iteraciones y el alcance detallado para cada iteración se define solamente en el comienzo de la misma, es decir, el alcance se define en líneas generales y

se perfecciona a medida que el proyecto avanza.

Independientemente de la industria, todo proyecto pasa por las siguientes etapas:

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto

Los que no deben confundirse con los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, ya que los procesos de un Grupo de Procesos pueden realizarse y repetirse dentro de cada fase de un proyecto, así como para el proyecto en su totalidad. El ciclo de vida del proyecto es independiente del ciclo de vida del producto producido o modificado por el proyecto.

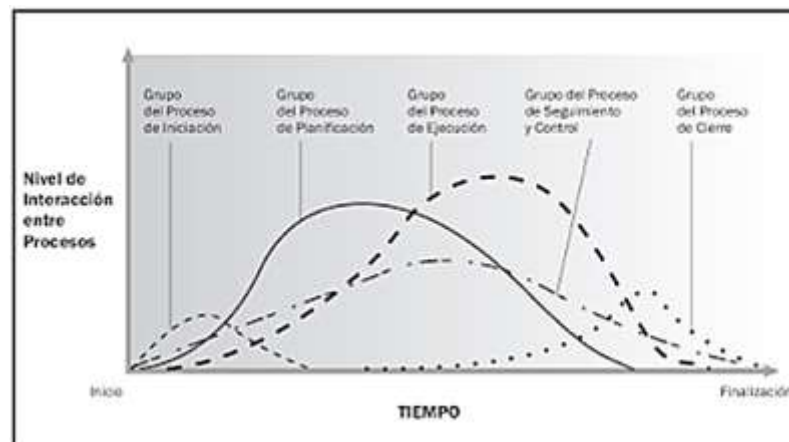


Gráfico 6 Procesos de la dirección de proyectos (Fuente: PMI, (2017))

Según el Project Management Institute, (2017), un proyecto puede dividirse en fases. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades que tienen como resultado la finalización de uno o más entregables. La cantidad de fases y el grado de control aplicado dependen del tamaño, complejidad e impacto potencial del proyecto, pero todas ellas poseen características similares:

- El trabajo tiene un enfoque único que difiere del de cualquier otra fase.
- El entregable de la fase requiere controles o procesos que son exclusivos de esa fase o de sus actividades.
- El cierre de una fase termina con alguna forma de transferencia o entrega del trabajo producido como entregable de la fase. Este punto puede denominarse revisión de etapa, hito, revisión de fase, punto de revisión de fase o punto de cancelación del proyecto.

Existen dos tipos básicos de relaciones entre las fases del proyecto:

- **Relación secuencial.** En una relación secuencial, una fase sólo se inicia cuando se completa la fase anterior. Esta relación es beneficiosa ya que asegura un control adecuado del proyecto ya que se reduce la incertidumbre, pero conlleva a proyectos de gran duración sin posibilidad de reducir los tiempos de ejecución.
- **Relación de superposición.** En una relación de superposición, una fase se inicia antes de que finalice la anterior. La superposición de fases requiere recursos adicionales para gestionar el trabajo en paralelo, aumenta los riesgos durante la ejecución, pero generalmente disminuye la duración de los proyectos.

Las metodologías contenidas en el Project Management Institute, (2017), pueden adaptarse a todo proyecto (sea predictivo o adaptativo), y cada una de sus fases, independientemente de la industria en que se desarrollan pueden desarrollarse a través de los procesos de la Dirección de Proyectos.

Los cinco grupos de procesos son:

- Inicio. Son los procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, obteniendo la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- Planificación. Son los procesos necesarios para establecer el alcance del proyecto, pulir los objetivos, definir la estrategia y planear como se logrará alcanzar los objetivos del proyecto.
- Ejecución. Son los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con las especificaciones del proyecto.
- Seguimiento y Control. Son los procesos utilizados para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, y de ser necesario, implementar cambios para mejorar el desarrollo del proyecto.
- Cierre. Son los procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

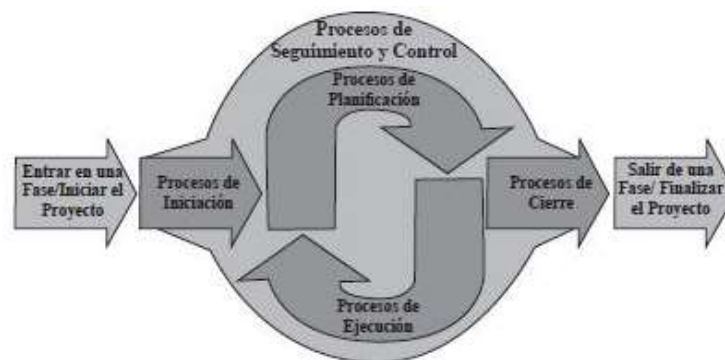


Figura 19 Fases, Procesos del Ciclo de vida del Proyecto, (Fuente: PMI (2017))

2.19. Estándares para la gestión de riesgo en los proyectos

Como se observó anteriormente existen varios estándares para gestionar el riesgo en un proyecto, dentro de esta investigación se mencionaron los más utilizados, es decir, PMI, Prince2, IPMA e ISO 31000:2009, para fines de comparar y seleccionar el más adecuado para la gestión de riesgo del proyecto LP. Estos estándares cuentan con una amplia colección de buenas prácticas para la gestión del riesgo, sin embargo, el PMI es el más apropiado, porque está orientado a la dirección de proyecto y cuenta con un área de conocimiento dedicada a la gestión de riesgo, como se pudo observar, además de cubrir las competencias interpersonales y describir de forma clara las técnicas para gestionar los riesgos, por tal razón se seleccionó el mismo para la gestión de riesgo de esta investigación.

2.20. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

La tradición, calidad y capacidad para fortalecer un modelo de negocio innovador, son las cualidades que han permitido a la Empresa SIGLO XXI alcanzar todas las regiones del Caribe, convirtiéndose en una empresa de gran admiración en el país.

SIGLO XXI fue fundada en 1972, como una pequeña empresa que apostó a la calidad, destacándose por saber imprimir a sus productos un toque de sabor y alegría especial, que rompió con los formatos establecidos de la época.

La excelencia de sus productos trascendió a principios de los años 80, llevándola de ser una pequeña empresa familiar a un modelo de negocio franquiciado, que la convirtió en una marca que desarrolló e inspiró a cientos de emprendedores a convertirse en pequeños empresarios, quienes en la actualidad tienen acceso a recibir la experiencia de tener un negocio propio y operar con los más altos estándares de calidad.

El pensamiento visionario e innovador de sus fundadores permitió desarrollar diferentes proyectos de impacto para el desarrollo social y ambiental, convirtiéndose en una de las marcas preferidas y más queridas.

En el 2011, la marca llama la atención del Grupo BDR, que adquiere el 81% de las acciones y se encamina a fortalecer los procesos para seguir promoviendo un modelo de negocio basado en su gente: en el talento, la innovación, el compromiso y el desarrollo sostenible.

2.21. Dirección estratégica de la empresa

Misión

Brindamos felicidad, nutrición y experiencias mágicas a través de gente apasionada e innovadora, contribuyendo al desarrollo sostenible.

Visión

Al 2020 duplicaremos nuestro negocio, con un EBITDA superior al 15%, siendo marca orgullo, ofreciendo un servicio excepcional y generando valor compartido para nuestros relacionados.

Valores

Innovación, Calidad, Servicio, Gratitud, Integridad, Cercanía.

2.22. Identidad de la marca Siglo XXI

SIGLO XXI es una marca asociada fuertemente al país, se le menciona espontáneamente al sondear el abanico de marcas, y al indagar en ella se encuentra una marca de consumo frecuente entre la mayoría de las participantes.

Al ser una marca de larga tradición, y enfocada en los niños, se destaca una personificación amplia, que puede ser tanto la de un niño, como la de un anciano; independientemente de la edad que se le atribuya, la marca cae bien a todas las participantes

2.23. Determinación de los valores diferenciales de la marca SIGLO XXI

Buen precio, variedad de sabores y tradición son los elementos diferenciadores de SIGLO XXI, la cual es percibida como una marca de calidad y pese a ello asequible; los elementos negativos son pocos, por lo que la marca se encuentra en un estado bastante positivo para sus consumidores

A la marca se la asocia con elementos tiernos y delicados, pero a la vez con elementos de alta calidad e inclusive el lujo, SIGLO XXI es una marca a la que se le paga con lealtad, pues a la hora de comer la tienen como casi la única opción y no confían en ningún otro sustituto en lo que concierne a sus productos, unos por mala calidad y otros por precios muy altos.

2.24. Análisis FODA

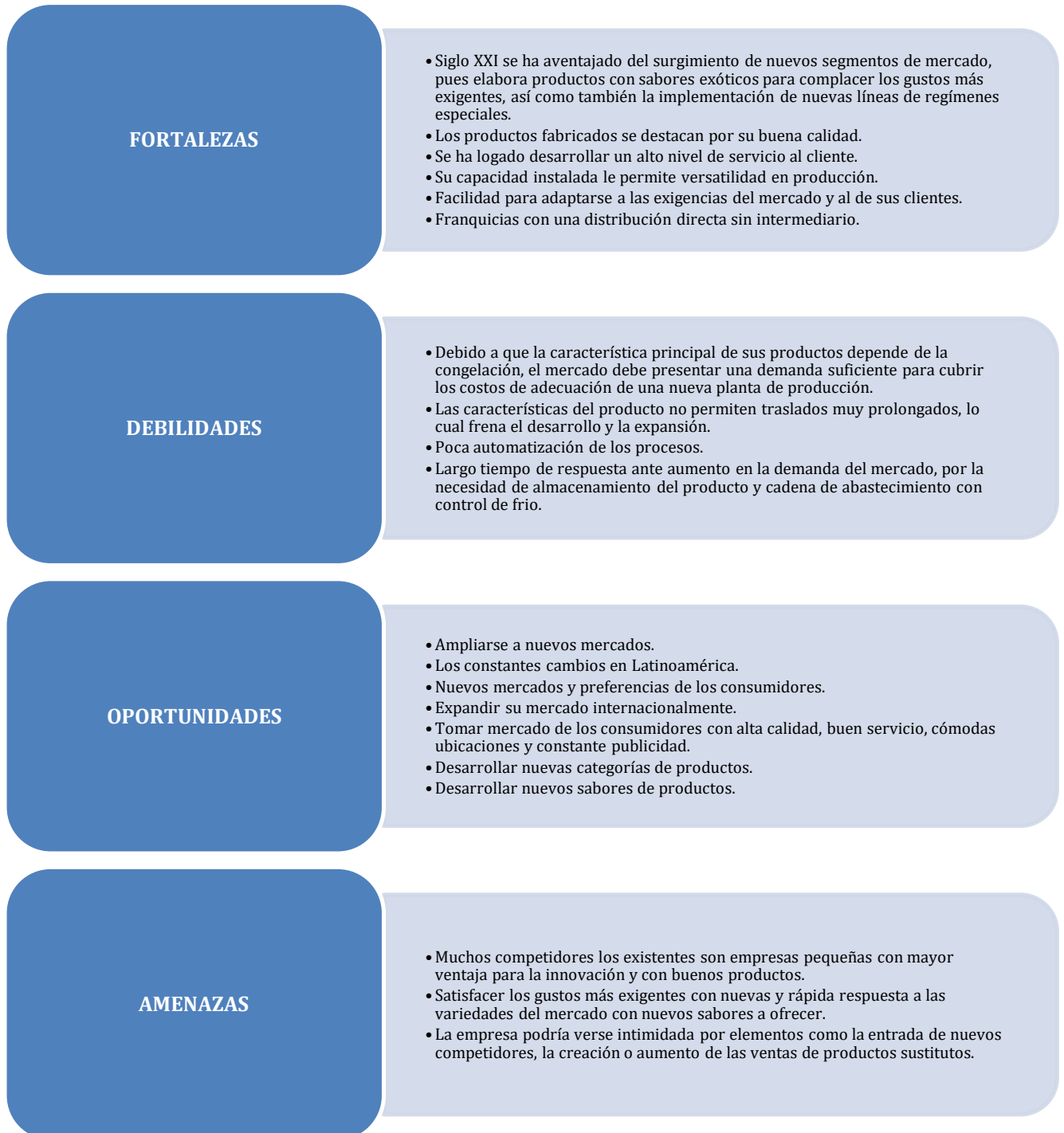


Figura 20 FODA (Elaboración propia)

2.25. Proyecto Long Plan (LP)

SIGLO XXI es una marca que puede extenderse a otras categorías con las cuales exista un encaje con los atributos de la marca original, no excediendo sus límites, de igual manera sus consumidores estarían dispuestos a aceptar las categorías que guarden esa relación y expresan un gran confianza y disposición de compra.

A través de sí misma y/o utilizando las capacidades del Grupo BDR puede crear una ventaja competitiva “propia” con la que apalancarse en nuevas categorías.

La existencia de oportunidades de mercado, fortaleza de la marca y su distribución le permiten incursionar en el desarrollo de nuevas líneas de negocios que máxime su potencial y agreguen crecimiento rentable.

Con el objetivo de explorar y desarrollar nuevas alternativas de negocios que permitan obtener las metas de crecimiento rentable del negocio de alimentos al consumidor, la empresa SIGLO XXI decide emprender el proyecto LP (Long Plan), que consiste en desarrollar pilotos de ampliación de marca para incluir nuevas categorías de productos dentro de las franquicias corporativas.

Este proyecto se fundamenta sobre un lineamiento estratégico que comprende el siguiente objetivo específico:

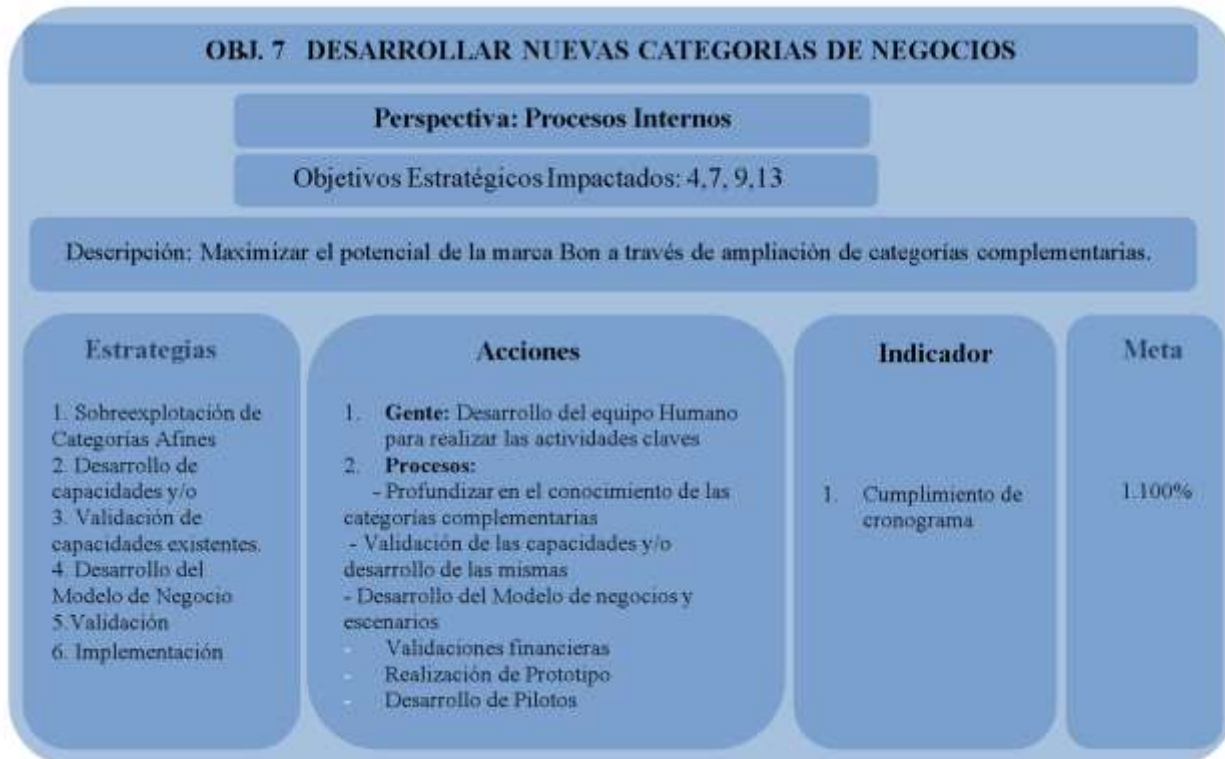


Figura 21 Objetivo Estratégico Impactado para el Proyecto LP (Elaboración propia)

Capítulo 3: Diseño metodológico

Partiendo de que la institución tomada como caso de estudio es una empresa que capitaliza bajo el modelo de franquicias con esquema de estandarización de la Marca SIGLO XXI, marca que responde a los procesos de distribución, comercialización y fabricación de productos, en este último segmento labora uno de los sustentantes del proyecto, lo que permite obtener los datos y fuentes necesarios para construir una investigación de tipo documental de carácter descriptivo y explicativo acuerdo a las técnicas de recolección, medición y análisis de la información, ya que las particularidades del objeto de estudio: Análisis de los riesgo extensión de obtener marca para la inclusión de nuevas categorías en franquicias posicionadas en el mercado. caso de estudio franquicias crema y nata de SIGLO XXI opta por dar una panorámica general desde el modelo de investigación propuesto, así como el diseño metodológico de la investigación empírica llevada a cabo, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014).

Se diseñó un enfoque de análisis que abarca los factores de riesgos que influyen desde la concepción hasta la aceptación de la nueva categoría y nuevos productos por parte del consumidor y las ventajas o desventajas que aporta la experiencia de la marca consolidada al nuevo modelo de negocio.

3.1. Tipo de estudio y método de investigación.

En este acápite se pretende dar una panorámica general del modelo de investigación propuesto, así como de la investigación empírica llevada a cabo.

El enfoque de este estudio será mixto, se tomarán en cuenta los datos cuantificables y no cuantificables resultantes del levantamiento de la información concerniente al proyecto y su gestión de riesgos.

Según Mimenza, (2017), se entiende por investigación cualitativa a la obtención de datos en principio no cuantificables, basados en la observación. Aunque este método ofrece mucha información, los datos obtenidos son subjetivos y poco controlables, se centran en aspectos descriptivos y la información resultante puede ser expuesta con el fin de ser estudiada.

Para Hernández, Fernández y Baptista, (2010), la investigación cuantitativa se basa en el estudio y análisis de la realidad a través de diferentes procedimientos basados en la medición. Permite un mayor nivel de control e inferencia que otros tipos de investigación, siendo posible realizar experimentos y obtener explicaciones contrastadas a partir de hipótesis. Los resultados de estas investigaciones se basan en la estadística y son generalizables.

La metodología mixta se define como la técnica en la que los investigadores combinarla perspectiva cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio, con el objetivo de asignar amplitud y profundidad a la investigación, permitiendo derivar un tipo de investigación de mayor nivel de comparación con aquellas que emplean un solo método. La combinación de ambos métodos permite una visión más amplia de los riesgos asociados a la gestión del Proyecto LP.

Según el tipo de inferencia, Hernández, Fernández y Baptista, (2010), clasifican las investigaciones por otros métodos, el cual se puede extraer a partir del método empleado a la hora de inferir cómo funciona la realidad.

- Método deductivo: Este tipo de investigación se basa en el estudio de la realidad y la búsqueda de verificación o falsación de unas premisas básicas a comprobar. A partir de la ley general se considera que ocurrirá en una situación particular.
- Método inductivo; La investigación llevada a cabo según el método inductivo se basa en la obtención de conclusiones a partir de la observación de hechos. La observación y análisis permiten extraer conclusiones más o menos verdaderas, pero no permite establecer generalizaciones o predicciones.
- Método hipotético-deductivo; Este tipo de investigación es la que se considera verdaderamente científica. Se basa en la generación de hipótesis a partir de hechos observados mediante la inducción, unas hipótesis que generan teorías que a su vez deberán ser comprobadas y falseadas mediante la experimentación.

Esta investigación traza una secuencia desde el contexto hasta la cuantificación sobre cuáles factores de riesgos identificados pueden asegurar el éxito de los nuevos productos en el mercado, lo que podría ser equiparable a nivel de aceptación por parte de los consumidores ante las inclusiones de nuevas categorías bajo la sombrilla de una marca consolidada en el mercado, por lo que para su análisis se procedió a utilizar el método inductivo, para identificar el problema que actualmente existe, que consiste en un análisis para la identificación de los riesgos inherentes a la inclusión de nuevas categorías de productos a las franquicias consolidadas de la Marca SIGLO XXI.

Para amplitud del análisis de los datos se utilizó la perspectiva mixta, a fin de determinar las necesidades existentes, los niveles de impacto, variables del proceso, obtención de información mediante entrevistas y análisis de estudios realizados.

3.2. Localización: delimitación en tiempo y espacio

Se realizó una investigación general con el objetivo de determinar en forma cualitativa el nivel de impacto y aceptación de extensión de marca de la empresa de la industria de alimentos, (SIGLO XXI), en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, en el año 2019, la delimitación respecto al espacio puede observarse en el capítulo uno página 19.

3.3. Muestra y Población

Dada la necesidad de determinar correspondencia entre la oferta y el mercado objetivo, para este estudio se precisó la realización de la revisión del análisis de mercado realizado por la empresa y entrevistas para entender las necesidades y oportunidades en el proceso de gestión de proyectos, realizando un muestreo de la población de colaboradores con responsabilidades asignadas en el Proyecto LP, que se cita como caso de estudio.

Las técnicas de muestreo utilizado en el contexto donde se desarrolla nuestro proyecto de investigación, está referida a los procedimientos empleados para seleccionar la muestra de individuos sobre los cuales se enfoca la recolección de datos para su posterior análisis y estudio. Teniendo esto presente se puede definir lo siguiente:

La población para López, (2004), “es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”, mientras que (Silva, 2011) Añade que “la población es el conjunto de individuos que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo. En una población se puede tener una o

más de una población, esto dependerá de la complejidad y variedad de los objetivos de investigación. Hernández, et al. (2014), considera que “deben tomarse encuesta características esenciales al seleccionar la población bajo estudio, como homogeneidad, espacio, tiempo y cantidad”.

Para Silva, (2011) “la muestra, es el conjunto de casos extraídos de una población, seleccionados por algún método de muestreo. La muestra siempre es un aparte de la población. Según Wigodski, (2010) “el tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuan representativo se desea el estudio de la población, como: aleatoria, estratificada y sistemática.

Las muestras según Rabolini, (2009) pueden ser: Probabilísticas, donde la población tiene la misma probabilidad de integrar parte de la muestra y no probabilísticas, en la cual la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien establece el diseño de la muestra desde el enfoque cuantitativo y para determinados parámetros, la utilidad de una muestra no probabilística reside en una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características definidas previamente en el planteamiento del problema. López, (2004) Destaca que se divide en tres grupos:

Intencional o deliberado. El investigador decide según los objetivos, los elementos que integrarán la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente típicas de la población que se desea conocer. El investigador decide qué unidades integrarán la muestra de acuerdo a su percepción, sin planificación predeterminada, fruto de circunstancias casuales.

Accidentales o por comodidad. El investigador acomoda su investigación de acuerdo a los criterios que tiene para su investigación, es decir, se escogen los colaboradores de forma arbitraria según resulte relevante.

Por cuota. Consiste en que el investigador selecciona la muestra considerando algunos fenómenos o variables a estudiar como sexo, raza, religión, áreas de trabajo, etc. El paso inicial consiste en determinar la cantidad o cuota de sujetos de estudio a incluirse y que poseen las características indicadas, no importa la zona ni la forma de selección de las personas lo importante es cumplir con la cuota asignada.

La metodología de muestreo utilizada en nuestra investigación será de tipo de muestreo no probabilístico, a la vez por conveniencia se seleccionó el 76% de la población (Total de involucrados), a fin de obtener información específica del proceso, los sujetos a investigar serán seleccionados de forma conveniente.

Los criterios de selección de la muestra fueron los siguientes:

- Individuos que laboran en la empresa SIGLO XXI, con roles impactados o que generan impacto en algún entregable o proceso de gestión del Proyecto LP.
- Experiencia en gestión de proyectos de nuevos productos o nuevas categorías.
- Conocer los procesos y políticas de gestión de proyectos de la empresa.
- Tener mínimo 3 años laborando en la empresa.
- Se entrevistaron 10 personas, 6 del sexo femenino y 4 masculinos, del total de los 13 interesados del proyecto, de estos 8 son involucrados directo en la gestión, 5 de manera indirecta. Los interesados fueron identificados de acuerdo a la Tabla 5 Matriz de Roles y Responsabilidades de los Interesados, pagina 89.

Información de los encuestados			
Encuestado	Sexo	Área/ Departamento	Tiempo en la empresa
1	F	Comercial	9
2	F	Comercial	10
3	F	Comercial	4
4	F	Mercadeo	3
5	F	Finanzas	5
6	F	Calidad	15
7	M	Desarrollo	6
8	M	Mercadeo	12
9	M	Comercial	3
10	M	Legal	20
Total de Encuestados			10

Tabla 2 Información de los encuestados (Elaboración propia)

3.4. Técnicas de investigación e Instrumentos de investigación

Las técnicas utilizadas para la obtención de información y datos precisos, fueron:

- Recopilación documental, a partir de libros, internet, revistas y documentos internos de la organización.
- Para la recolección de los datos referentes al mercado y su comportamiento, se utilizó la información del análisis de mercado realizado por la firma Horwath Consulting, realizado para la Empresa SIGLO XXI.

El trabajo que a continuación se presenta está dividido en tres partes claramente diferenciadas:

La primera parte consiste en una revisión de la literatura garantizan la comparación de la tendencia global de inclusión de nuevas categorías y el contexto de análisis de riesgos desde el punto de vista de diferentes metodologías aprobadas para su gestión. En ella se pretende iniciar los detalles para conceptualizar qué es una extensión de marca, qué tipos existen, cuál es su impacto en la inclusión de nuevas categorías, cuales son los riesgos asociados y cómo contribuyen o perjudican al posicionamiento de la marca consolidada o marca matriz.

La segunda parte analiza el caso de la inclusión de las nuevas categorías en el modelo de franquicias de la empresa SIGLO XXI, examinando datos de los estudios de mercado realizados para el inicio de tres pilotos de inclusión de nueva categoría de producto bajo el mismo sistema de franquicia, operación y servicio existente y cuáles son los riesgos generados para su posterior análisis.

Posteriormente, se estudia la evolución comportamiento de los tres pilotos implementados. Así como las sucesivas extensiones de marca que se puedan generar para determinar el posicionamiento de la empresa en un mercado global, con un énfasis en la garantía proveniente de gestión de expansión con identificación de riesgos positivos y negativos, a fin de identificar posibles estrategias a desarrollar para garantizar el éxito del proyecto.

3.5. Procedimientos de recolección de datos: fuentes primarias y secundarias

Para alcanzar los objetivos propuestos se planteó un trabajo con un enfoque plenamente teórico, con carácter de análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos. Se han utilizado diversos recursos. Para realizar la investigación sobre el marco de estudio ha sido bibliográficas. Por esta razón, las fuentes de información utilizadas han sido fuentes primarias, secundarias, que abarcan estudios y análisis de mercado.

Datos primarios: realizando una investigación dentro de la compañía por medio investigación de mercado, realizando consultas a fuentes primarias para analizar las diversas implicaciones del marco de estudio que permitiera establecer las bases del marco teórico de gestión de marcas, los nuevos significados asignados inclusión de nuevas categorías, y el estudio de los riesgos asociados a las inclusiones de las mismas en franquicias de marcas líderes en el mercado.

Datos secundarios: las fuentes secundarias han sido necesarias para ampliar el planteamiento teórico y analizar así otras perspectivas, realizando una investigación externa con el público.

3.6. Procedimientos estadísticos para el análisis de los resultados

De acuerdo a la revisión de la literatura relacionada a la gestión correspondiente al análisis de mercado y valoración de marca SIGLO XXI, se propone un modelo que considera variables que influyen en este proceso e impactan en los resultados organizacional, determinando en forma cualitativa el nivel de impacto y aceptación de extensión de la marca SIGLO XXI hacia nuevas categorías de productos en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

A continuación, se muestra el modelo planteado para el análisis de mercado, base para esta investigación y sus componentes, a través de sesiones de grupos, con la finalidad de determinar actitudes cognoscitivas, afectivas y conductuales, que, con el fin de profundizar sobre los objetivos de interés, cubriendo los siguientes aspectos:

- Características del Mercado
- Comportamiento de esas categorías
- Tendencias de las categorías
- Condiciones favorables de este Mercado
- Tamaño del Mercado
- Perfil del consumidor
- Marketing mix
- Competencia

- Barreras de entradas
- Identidad de la marca SIGLO XXI
- Determinación de los valores diferenciales de la marca SIGLO XXI
- Ventajas competitivas de la marca SIGLO XXI
- Actitudes hacia la extensión de la marca SIGLO XXI
- Otras sugerencias hacia la marca SIGLO XXI

3.7. Categoría de riesgos

Las categorías de los riesgos concentran las potenciales causas y efectos de los riesgos para el proyecto, esta categorización se divide en los tipos de riesgos que se presentan en la siguiente figura 21.

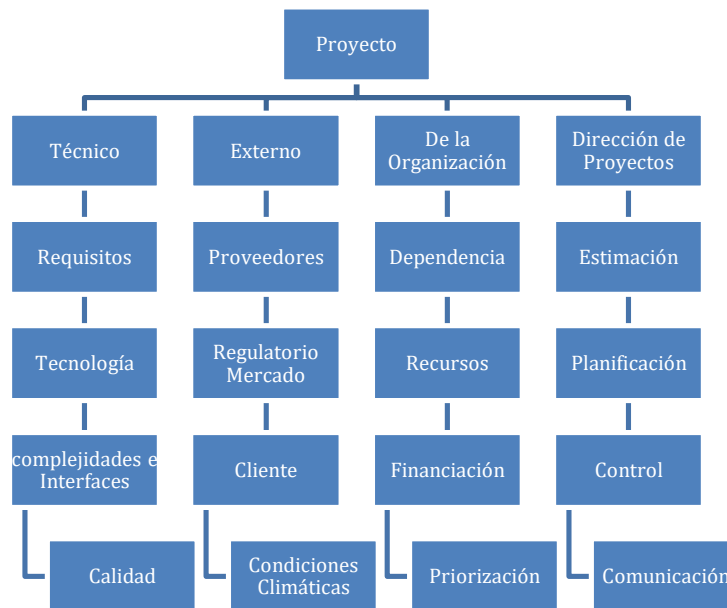


Figura 21 Categorías de riesgos (RBS) (Elaboración propia)

3.8. Roles y responsabilidades de los interesados

Matriz de Roles y Responsabilidades de los Interesados		
Interesado	Responsabilidad	Rol
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Representa la empresa frente al cliente. • Define y aplica al proyecto los métodos y herramientas estandarizadas de Gestión de Proyectos. • Lidera y organiza el equipo del proyecto. • Es responsable de aprobar las modificaciones de alcance, tiempo y costes del proyecto. • Revisa los informes periódicos, tanto internos como externos • Define la estrategia del proyecto, considerando los riesgos y oportunidades del mismo. • Realiza un seguimiento y revisión periódica del estado del proyecto. 	Sponsor
Gerente de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los trabajos de ingeniería de acuerdo a las exigencias del contrato. • Desarrollar estrategias para la fijación de precios conforme a las metas de la empresa. • Planificar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. • Preparar la descripción técnica de aquellos paquetes a subcontratar. • Responsabilidad de supervisión de los costes asociados a ingeniería • Supervisar la revisión y aprobación de planos y descripciones técnicas. • Coordinar los trabajos de legalización del proyecto. • Valida y aplica al proyecto los métodos y herramientas estandarizadas de Gestión de Proyectos • Es responsable de cumplir con las exigencias de alcance, tiempo y costes del proyecto • Prepara los informes periódicos, tanto internos como externos • Valida e implementa la estrategia del proyecto, considerando los riesgos y oportunidades del mismo. 	Project Manager

<p>Analista de Mercadeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información y examinar la tendencia de ventas del proyecto. • Monitorear las actividades y resultados de Marketing de la competencia. • Analizar las estrategias del mercado, inspeccionar propensiones y conducta de los productos que se tienen en común con la competencia. • Recopilar las impresiones del consumidor resultado del análisis de mercado. • Utilizar técnicas analíticas de Marketing para recopilar información del mercado. • Asistir al equipo de proyectos recopilando detalles del mercado a considerar en el desarrollo de las categorías, nuevas marcas, productos y servicios. • Elaborar informes detallados sobre los volúmenes de ventas, la experiencia del consumidor, tendencias del mercado y los resultados de la competencia: • Elaborar informes mensuales, trimestrales y anuales del status del proyecto. • Recopilar información de los informes emanados del análisis de mercado. • Recopilar y analizar la información de ventas, tendencias del mercado. • Diseñar cuestionarios y realizar encuestas para segmentar al público objetivo. 	<p>Equipo de Proyecto/ Analista de datos del proyecto</p>
<p>Gerente de Desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar áreas de oportunidad en los productos de línea y desarrollo de las nuevas categorías. • Alinear cartera de productos con la estrategia definida para el proyecto, garantizando la rentabilidad, desarrollo y puesta en práctica de los productos. • Liderar el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos, en conjunto con el área comercial, mercadeo, compras y calidad. Controlando cada una de sus etapas. • Búsqueda de información constante para estar a la vanguardia en nuevas técnicas, tecnologías y tendencias de mercado. • Desarrollar, optimizar, y mejorar formulaciones de nuevos productos. • Cumplir y mantener actualizados procedimientos. • Facilitar información técnica y de relevancia para el proceso de compra de materiales, materias primas y marketing de los productos. 	<p>Equipo de Proyecto/ Gestor de portafolio</p>

<p>Coordinador de proyectos planta física</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable vigilar el cumplimiento de la ejecución y calidad en obra • Preparación de los informes semanales de actividades y status de los entregables de planta física del proyecto. • Coordinación de las actividades de los proveedores. • Contacto con el cliente • Recopilar información de desviaciones del contrato, obstrucciones, peticiones de actividades adicionales, etc. • Responsable de calidad en obra • Responsable de seguridad y salud en obra • Control y registro de materiales • Preparar la aceptación del proyecto por parte del sponsor. 	<p>Equipo de Proyecto/ Coordinador de operaciones de planta física</p>
<p>Gerente de Franquicias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar planes de trabajo como vía para alcanzar las metas previstas para el proyecto. • Trabajar con el personal de franquicia en colaboración del equipo de proyecto para ayudarlos a cumplir con los objetivos; diligenciando planes para lograr mantenerlos motivados, ayudarlos a resolver conflictos, desarrollar agenda de cambios y a establecer canales comunicacionales efectivos. • Seguimiento de todos los procesos para evaluar su rendimiento en relación con los objetivos establecidos. 	<p>Equipo de Proyecto/ Gestor de comunicación</p>
<p>Contador Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del cash flow, control de costes del proyecto, coordinación con el departamento de compras y logístico en cuanto a aduanas y gestión de las adquisiciones, preparación de informes periódicos de costes. • Asegurar el cumplimiento del presupuesto, Políticas y Procedimientos de control interno de la compañía aplicables al proyecto. • Revisar cierres mensuales, los cuales incluyen: conciliación de ventas, determinación de ventas mensuales del proyecto. • Control de costos, compras y presupuestos. • Planificar presupuesto del proyecto en colaboración del Gerente de Mercadeo. • Revisar el cálculo del proceso del costo más bajo o de mercado, Obsolescencia, así como el registro contable. 	<p>Equipo de proyecto/ Gestor de presupuesto</p>

<p>Coordinador de Compras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de asegurar la gestión de licitación y compras de los materiales, maquinaria e insumos necesarios para el proyecto. • Brindar soporte directo al gerente de mercadeo y Gerente de Desarrollo • Contacto con proveedores. • Coordinar las actividades en la fase de petición de oferta, negociar y ejecutar los pedidos. • Verificación del material y/o servicios contratados en conjunto del solicitante. • Coordinar y controlar el envío de materiales y servicios. • Informar al Gestor del Proyecto del estado de las compras • Supervisar el cumplimiento del contrato por parte de los proveedores. • Preparación y seguimiento de facturas al cliente. 	<p>Equipo de proyecto/ Gestor de Adquisiciones</p>
<p>Administrados de Franquicias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de todos los procesos del proyecto para evaluar su rendimiento en relación con los objetivos establecidos. • Trabajar con el personal de franquicia y RRHH en colaboración del equipo de proyecto para ayudarlos a cumplir con los objetivos; diligenciando planes para lograr mantenerlos motivados, ayudarlos a resolver conflictos, desarrollar agenda de cambios y a establecer canales comunicacionales efectivos. 	<p>Equipo de Proyecto</p>

<p>Coordinador de RRHH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el proceso de reclutamiento de los nuevos talentos requeridos. • Elaborar y publicar las ofertas de empleo. • Revisar las postulaciones. • Coordinar el proceso de selección y preparar el cronograma de entrevistas. • Entrevistar a los candidatos. • Verificar que se cumpla con las referencias y la formación académica requerida. • Orientar a los aspirantes en torno a los requerimientos del empleo, así como en los términos y condiciones del cargo. • Notificar a los aspirantes y equipo de proyecto de los resultados del proceso de selección. • Reclutar candidatos. • Documentar las métricas de reclutamiento. • Preparar la documentación de ingreso del nuevo empleado. • Impartir la inducción pertinente sobre la empresa, puesto y características. • Coordinar la capacitación de los nuevos colaboradores. • Proveer medidas de seguridad que certifiquen la confiabilidad de Recursos Humanos y de la información sobre relaciones laborales. • Administrar o asistir en la gestión de la nómina y de los beneficios. • Ser el enlace entre los empleados y la Dirección o los proveedores de beneficios. • Canalizar o asistir en el proceso de contratación. • Asistir en la revisión del desempeño de los empleados y en el proceso de terminación de la relación laboral. • Velar por el cumplimiento de la legislación laboral aplicable 	<p>Equipo de Proyecto/ Coordinador de RRHH</p>
----------------------------	---	--

<p>Director Legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y evaluar la ejecución de los entregables del proceso judicial • Impartir lineamientos de carácter jurídico y legal y pautas metodológicas para el desarrollo de las acciones correspondiente en el proyecto. • Dirigir las acciones de asesoramiento jurídico y legal relacionadas con la gestión financiera, presupuestal, administrativa y operativa del proyecto, cautelando que éstas se encuentren enmarcadas dentro de la normatividad legal vigente y sean concordantes con las políticas y directivas internas aprobadas por la Alta Dirección. • Suscribir la documentación que genere la Gerencia Legal. • Coordinar y dirigir las acciones conducentes a la emisión de registros y permisos inherentes al proyecto. • Gestionar formulación de contratos requeridos para los diferentes interesados y procesos le proyectos dentro de los marcos legales, reglamentos, normatividad interna, contratos y/o convenios y otros documentos que sean solicitados. • Difundir las disposiciones legales que sean relevantes a las actividades del proyecto. • Apoyar en el cumplimiento de las normativas legales correspondientes al proyecto. • Brindar soporte respecto a la información y documentación de los temas legales a aplicables al proyecto. 	<p>Equipo de proyecto/ Gestor de Procesos Legales</p>
<p>Encargada de CRM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar información de los perfiles de cliente que sirva para dotar de personalización el trato con ellos. • Aportar información para el diseño productos y ofertas especializados. • Diligenciar los planes necesarios para el aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes. • Redactar informe de quejas relacionadas al proyecto. • Reunir información personal y de compra del cliente, sobre su comportamiento y percepción de marca y nuevas categorías. 	<p>Equipo de Proyecto/ Gestor de Análisis de Mercado</p>
<p>Encargada de Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la Calidad, preparación del plan de gestión de calidad. • Monitorización y Control de Calidad. • Planificación de programa de creación de proveedores nuevos para el proyecto. • Realización de inspecciones internas y externas a proveedores seleccionados. • Seguimiento de las quejas del cliente y proveedores. 	<p>Equipo de Proyecto/ Gestor de la Calidad</p>

<p>Proveedores/ Contratistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar especificaciones técnicas de maquinaria, productos y prestación de servicios. • Establecer formas de entrega de maquinaria, productos y prestación de servicios. • Gestionar procesos de garantías. • Ajustarse al cumplimiento de los requisitos legales, administrativos y contables, tales como: • Permisos, licencias y registros, Cartas de apoyo, Certificados de calidad, Contratos y cartas de experiencia, Documentación fiscal y contable (estados financieros, declaraciones de impuestos, etc.) • . Gestionar Propuestas: forma de integrar y presentar propuestas, contenido de sobres. • Definir las disposiciones legales que sean relevantes a las adquisiciones requeridas durante el proyecto. • Apoyar en el cumplimiento de las normativas legales correspondientes al proyecto. • Brindar soporte respecto a la información y documentación de los temas legales a aplicables al proyecto. 	<p>Proveedores Externo/ Materiales, Maquinarias, Materias primas</p>
<p>Arquitecto de proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la ejecución y calidad en obra • Preparación de los informes de actividades • Coordinación de las actividades de los proveedores • Contacto con el cliente • Recopilar información de desviaciones del contrato, obstrucciones, peticiones de actividades adicionales, etc. • Responsable de calidad en obra, responsable de seguridad y salud en obra, control y registro de materiales • Preparar la aceptación del proyecto por parte del solicitante. • Cumplir las leyes aplicables 	<p>Contratista Externo/ Ejecutor de la obra</p>

<p>Analista de Costos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar en base al costo de los materiales y los rendimientos el precio unitario. • Revisión de las importaciones y definir los costos reales • Planificar y registrar costos del proyecto • Revisar el estado de costos de producción y venta del proyecto. • Elaborar informes de costos del proyecto. • Correr y revisar el cálculo de la actualización del costo estándar, así como su registro contable. • Asegurar el cumplimiento de las Políticas y Procedimientos de control interno de la compañía aplicables al proyecto. • Realizar cierres mensuales, los cuales incluyen: conciliación de ventas, determinación de ventas mensuales del proyecto. • Realizar distribución de mano de obra de ofertas. • Realizar reclasificación de mano de obra por centros de costos. • Capitalización de gastos de centros de costos al proyectos 	<p>Equipo de proyecto/ Analista de costos del proyecto</p>
---------------------------	--	--

Tabla 5 Matriz de Roles y Responsabilidades de los Interesados (Elaboración propia)

3.9. Revisión de tolerancia de los interesados (stakeholders):

Se revisa la tolerancia de los interesados de forma cualitativa, dado por el grado en el que la organización es afectada por riesgos latente dependiente o bajo la responsabilidad de alguno de los interesados identificados. Para ello, se compararán las áreas de impacto de cada categoría de los criterios, con el responsable del escenario de amenaza.

Stakeholders	Externo/ Interno	Primario/ Secundario/ Clave	Interés	Impacto potencial en el proyecto	Tolerancia en el proyecto
Gerente General	Interno	Clave	Llevar la supervisión del proyecto velando por el cumplimiento del cronograma bajo los criterios de calidad y costo	Alto	Baja
Arquitecto de proyecto	Externo	Primario	Realizar el proyecto usando la menor cantidad de recursos posibles cumpliendo con los criterios de calidad	Alto	Media
Gerente de Mercadeo	Interno	Clave	Llevar a cabo el proyecto, siguiendo el cronograma, criterios de calidad y costo.	Alto	Baja
Analista de Mercadeo	Interno	Primario	Generar los reportes y análisis de los resultados de los procesos y etapas del proyecto para la toma de decisiones	Alto	Media
Gerente de Desarrollo	Interno	Clave	Desarrollar los nuevos productos con los criterios de calidad y costo esperados siguiendo las regulaciones correspondientes	Alto	Baja
Coordinador de proyectos planta física	Interno	Primario	Realizar el proyecto usando la menor cantidad de recursos posibles cumpliendo con los criterios de calidad	Alto	Baja
Gerente de Franquicias	Interno	Primario	Que el proyecto se ejecute usando la menor cantidad de recursos posibles cumpliendo con los criterios de calidad y generando bajo impacto a las operaciones transversales de la franquicia	Medio	Baja
Contador Comercial	Interno	Primario	Que el proyecto se ejecute usando la menor cantidad de recursos posibles cumpliendo con los criterios de calidad y generando bajo impacto a las operaciones transversales de la franquicia	Medio	Baja

Coordinador de Compras	Interno	Clave	Que los materiales, equipos y materias primas sean entregados a tiempo y siguiendo los criterios de calidad esperados por los solicitantes	Alto	Media
Administrados de Franquicias	Externo	Primario	Que el proyecto se ejecute usando la menor cantidad de recursos posibles cumpliendo con los criterios de calidad y generando bajo impacto a las operaciones transversales de la franquicia	Alto	Media
Coordinador de RRHH	Interno	Clave	Que la selección del personal el más adecuado en relación a sus competencia en el Proyecto	Alto	Media
Director Legal	Interno	Clave	Que el proyecto se ejecute con los criterios de calidad esperado siguiendo las legislaciones correspondientes	Alto	Baja
Encargada de CRM	Interno	Secundario	Que el proyecto se ejecute con los criterios de calidad esperado por el cliente siguiendo las regulaciones correspondientes	Medio	Alta
Encargada de Calidad	Interno	Secundario	Que el proyecto se ejecute con los criterios de calidad esperado siguiendo las regulaciones correspondientes	Medio	Media
Proveedores/ Contratistas	Externo	Clave	Entregar materiales, equipos y materias primas a tiempo y siguiendo los criterios de calidad esperados por el cliente.	Alto	Media
Analista de Costos	Interno	Primario	Que el proyecto se ejecute usando la menor cantidad de recursos y bajos costos cumpliendo con los criterios de calidad y generando bajo impacto a las operaciones transversales de la franquicia	Alto	Baja

Tabla 3 Tolerancia de los interesados (stakeholders): (Elaboración propia)

3.10. Matriz de probabilidad e impacto

Esta matriz establece la relación entre la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto de los mismos, para establecer un puntaje atribuido al producto probabilidad por impactos que se puedan derivar. Este puntaje o ponderación será utilizado para la priorización de los riesgos, a mayor puntaje mayor, mayor combinación de probabilidad e impacto tendrá en riesgo y por tanto debe ser atendido con mayor prioridad. Ante los detalles de los riesgos establecidos, la organización puede definir las reglas o protocolo de mitigación de los riesgos por encima de cierto puntaje y colocar en lista de observación los riesgos detectados por debajo del puntaje considerado de efecto.

La caracterización en base a los riesgos, tomando como consideración el producto de la probabilidad por el impacto de ocurrencia de cada riesgo identificado se detalla en la imagen a continuación:

		PROBABILIDAD					
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
IMPACTO	Muy Alta	Alcance	5	10	15	20	25
		Cronograma					
		Costo					
		Calidad					
	Alta	Alcance	4	8	12	16	20
		Cronograma					
		Costo					
		Calidad					
	Media	Alcance	3	6	9	12	15
		Cronograma					
		Costo					
		Calidad					
	Baja	Alcance	2	4	6	8	10
		Cronograma					
		Costo					
		Calidad					
Muy Baja	Alcance	1	2	3	4	5	
	Cronograma						
	Costo						
	Calidad						

Tabla 4 Matriz de riesgo Impacto/Probabilidad (Fuente: Elaboración Propia)

3.11. Definición de impacto

Tabla de Definiciones de Impacto					
Objetivo del proyecto	Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
Alcance	Afecta en el rendimiento del equipo de proyecto	Podría generar incumplimiento en uno de los entregables del proyecto	Puede generar incumplimiento en más de un entregable del proyecto	Genera incumplimiento en más de tres entregables del proyecto	Podría generar una revisión del alcance
Cronograma	Interrupción genera retraso de implementación, recuperable en una semana	Interrupción genera retraso de implementación, con probable recuperación en una semana	Interrupción genera retraso, no recuperable en la semana, sin percepción del cliente	Interrupción genera retraso, no recuperable en la semana, impacta significativamente percepción del cliente	Interrupción genera retraso, no recuperable en la semana, insatisfacción completa del cliente
Costo	Desperdicios en procesos o etapas menores que 5% del costo estimado	Desperdicios en procesos o etapas entre 5% y 10% del costo estimado	Desperdicios en procesos o etapas entre 11% y 15% del costo estimado	Desperdicios en procesos o etapas entre 16% y 20% del costo estimado	Desperdicios en procesos o etapas mayores que 21% del costo estimado
Calidad	Desperdicios en procesos o etapas que no generan efectos sobre la calidad de los entregables. Desviaciones inferiores al 1% y 5%	Reducción del desempeño de los entregables, que afectan al proceso o generan retraso. Desviaciones entre 6% y 10%	Reducción del desempeño de los entregables, que afectan al proceso o generan retraso. Desviaciones entre 11% y 15%	Reducción significativa del desempeño de los entregables y compromisos con clientes, que afectan al proceso o generan retraso. Desviaciones entre 16% y 20%	Reducción significativa del desempeño de los entregables y compromisos con clientes, que afectan al proceso o generan retraso. Desviaciones mayores que un 21%

Tabla 5 Definiciones de Impacto (Elaboración propia)

3.12. Escala de Valoración de Ocurrencia

Valoración	Escala de Valoración de Ocurrencia		Escala de Severidad de Ocurrencia		
	Descripción	Definición			
5	Muy alto	El fallo puede dejar el entregable incompleto, inoperable o no puede usarse	Afecta el cliente Interno/ Externo	No detiene el proceso	Sin defecto
				Detiene el proceso	Sin defecto
4	Alto Moderado	El fallo causa una alta insatisfacción en el cliente.	Afecta el cliente Interno/ Externo		Con defecto
				Recuperable	
3	Bajo	El fallo resulta en un malfuncionamiento parcial del sistema o del producto.	Afecta el cliente Interno	No regulatorio	No viola requisitos
					Muy bajo
2	Muy menor	El fallo no puede ser fácilmente evidente para el cliente, pero tendría efectos menores sobre el proceso o producto.	Afecta el cliente Interno	Regulatorio	Peligroso
1	Ninguno	El fallo no sería perceptible para el cliente y no afectaría el proceso de gestión del proyecto			No peligroso

Tabla 6 Escala de Valoración de Ocurrencia de los riesgos: (Elaboración propia)

Capítulo 4 Presentación y discusión de los resultados

4.1 Identificación de los riesgos

Cada riesgo identificado es asociado a diferentes etapas del proyecto, así como a tipo de riesgo asociado. Las causas probables han sido identificadas en base al histórico, encuestas y experiencias registradas de la empresa asociadas al proyecto y eventos similares gestionados en condiciones parecidas. Mediante el uso de la matriz FMA, se puede tener una panorámica de los eventos de riesgos que pueden acontecer previos a la implementación de los pilotos en las franquicias.

A estos datos, se le agregan controles a implementar, como procedimientos, revisiones, reportes, procesos de prueba y entrenamientos necesarios para garantizar que los posibles sucesos identificados no desencadenen eventos de riesgos no deseados.

En la siguiente tabla se pueden evidenciar otras variables, tales como:

Código de Riesgo: Nomenclatura ascendente para la identificación de los riesgos.

Etapas del Proceso: Esta columna indica el entregable esperado.

Causa: Razón probable del evento de riesgo.

Evento de Riesgo: Se refiere a cualquier circunstancia, evento o amenaza que puede afectar el cronograma, costo o la calidad de los entregables del proyecto.

ID	ENTREGABLE	CAUSA	EVENTO DE RIESGO	EFEECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO EN CRONOGRAMA (Días calendario)	DISPARADOR	ETAPA	RESPONSIBLE DEL RIESGO	PLAN DE CONTINGENCIA
R-1	Licencias y Permisos	Cambios en las regulaciones gubernamentales en sector alimentos al consumidor	Cambio en el marco legal	Retraso en tiempo de entrega de entregables sujetos a legislaciones	1	90	Aumento de requisitos legales para el sector	Ejecución	Gerente del proyecto	Se dispondrá de referencias legales aplicables a cambios para amortizar los cambios en legislación y se dispondrá de presupuesto para acompañar a las acciones correspondientes
R-2	Licencias y Permisos	Incumplimientos de Propiedad intelectual	Marca y signo distintivo a utilizar registrado por competidores	Aumento del costo por gestión legal y retraso en tiempo de entrega de los entregables	3	90	Denuncias y reclamaciones por parte de competidores interesados en el concepto	Ejecución	Gerente del proyecto	Se registra la marca y los elementos correspondientes a publicidad en los organismos de propiedad intelectual para la protección de la misma.
R-3	Estudios de Mercado	Mal manejo de datos servicio contratado	Información del análisis de mercado errónea o deficiente	Aumento en las horas de trabajo planificada	2	30	Falta de especificaciones técnicas en el contrato	Ejecución	Suplidor nube	Subcontratar otro proveedor para análisis de mercado.
R-4	Estudios de Mercado	Errores en captura de datos	Falta de integridad en la data recolectada del análisis de competidores	Reproceso en captura de datos	4	5	Ausencia de controles para la captura de datos	Ejecución	Gerente del proyecto	Por medio de los backups almacenados, se configurara una base de datos por medio de un proveedor distinto.
R-5	Estudios de Mercado	Comunicación deficiente	Falta de retroalimentación en análisis de mercado	Errores en la información final	3	5	Falta de un plan de comunicación	Ejecución	Gerente del proyecto	Diseño de un plan de comunicación donde se identifican e involucran los interesados claves en el flujo de la comunicación, se realizaran reuniones especiales con el objetivo de unir al equipo de trabajo por medio de la comunicación efectiva.
R-6	Estudios de Mercado	Manejo inadecuado de los datos obtenidos	Falta de integridad en la validación de los resultados de los análisis	Aumento en las horas de trabajo planificada	2	5	Falta de experiencia del analista de datos	Ejecución	Gerente del proyecto	Se dispondrá de un back up para revisión y análisis de los datos obtenidos, esta persona será un experto en manejo de datos estadísticos y su función será la validación del resultados e informes
R-7	Mercadeo	Avería por fenómenos naturales	Fallos en las facilidades para procesamiento de los datos	Retraso del proyecto	2	5	Aumento en voltaje	Ejecución	Gerente del proyecto	Contar con Generadores de Emergencia
R-8	Mercadeo	Falta de experiencia del equipo de proyecto	Falta de homogeneidad en los segmentos a analizar	Re trabajo, Impacto en tiempo	3	5	Falta de experto en el Reclutamiento del personal	Ejecución	Gerente del proyecto	Se usara un registro simultaneo con referencias de lecciones aprendidas de proyectos similares y se dispondrá un asesor del grupo BDR para consultas y adiestramientos.
R-9	RRHH	No adecuación del equipo de proyecto con las tareas asignadas	El equipo no está comprometido con el proyecto	Retraso en el tiempo de entrega y calidad de los entregables	2	60	Denuncias y quejas por los interesados	Pruebas / Control	Gerente del proyecto	Se implementaran programas de gestión de cambios, posterior a un levantamiento de las necesidades del equipo de proyecto.
R-10	RRHH	Desmotivación por situaciones personales	Cierta reducción del desempeño del personal técnico	Retraso en el tiempo de entrega y calidad de los entregables	2	60	Denuncias y quejas por partes interesadas	Pruebas / Control	Gerente del proyecto	Se implementara un plan de incentivo por resultados logrados
R-11	RRHH	Cambio en la necesidad del cliente/ Interno Organización	Cambios en requerimientos para nuevos puntos de venta	Modificación de la fecha de entrega de los pilotos terminado	3	60	Demora en toma de decisión	Planificación	Gerente del proyecto	Se analizarán los cambios e impactos que estos pueden generar previo a la utilización del plan de gestión de cambios y modificación del alcance si aplica.

R-12	RRHH	Falta de ética del equipo de proyecto	Filtrado de información Clave	Copia de diseño por parte de los competidores	4	60	Comentarios (Rumores)	Planificación	Legal	Se asignara al personal disponible actividades que se hayan asignado a otros miembros del equipo.
R-13	RRHH	Salida, enfermedad, Prioridades	No Disponibilidad del Recurso Humano	Retrasos en los tiempos de Entrega	3	60	Ausentismo, Epidemias	Planificación	RRHH	Se utilizaran los equipos de la propia empresa que no estén en uso al momento de realización de las actividades.
R-14	RRHH	Reutilización de recursos humanos y facilidades	Utilización de personal disponible de contratación fija	Reducción de costo por nomina	3	-60	Decisión gerencial	Planificación	Gerente del proyecto	Se asignara un personal para la búsqueda de herramientas que ayuden a la agilización del desarrollo del proyecto y se asignará al personal disponible actividades que se hayan asignado a otros miembros del equipo.
R-15	RRHH	Rotación de personal	Evolución no corresponde a la esperada en el proyecto	Retraso en el tiempo de entrega de entregables	3	90	Cambios drásticos en las decisiones	Planificación	Gerente del proyecto	Se implementara un plan de incentivo por resultados logrados
R-16	Adquisiciones	Daños en materiales y equipos desde el fabricante	Equipos y materiales defectuosos	Aumento en días de trabajo y gestión por cambio de Equipos	3	90	Verificación Ínsita de equipo	Ejecución	Gerente del proyecto	Se enviara al suplidor o centro de servicio el equipo defectuoso para su sustitución.
R-17	Adquisiciones	Descuento por volumen en compras de materiales y materias primas	Disminución en costo de materiales, servicios y productos	Ahorros en el presupuesto proyectado	3	-45	Cotizaciones de equipos/ Negociaciones con proveedores	Ejecución	Gerente del proyecto	Se modificara el presupuesto y el cronograma de trabajo en base al cambio en tiempo y costo.
R-18	Adquisiciones	Variación a la baja en las tasas de cambio con respecto al Dólar, utilizado para las compras de equipos	Disminución en costo de materiales, servicios y productos	Ahorros en el presupuesto proyectado	3	-45	Cotizaciones de equipos/ Negociaciones con proveedores	Ejecución	Gerente del proyecto	Se modificara el presupuesto y el cronograma de trabajo en base al cambio en tiempo y costo.
R-19	Adquisiciones	Descuento por volumen en compras de equipos	Disminución en costo de equipo	Ahorros en el presupuesto proyectado	3	-45	Cotizaciones de equipos/ Negociaciones con proveedores	Ejecución	Gerente del proyecto	Se modificara el presupuesto y el cronograma de trabajo en base al cambio en tiempo y costo.
R-20	Adquisiciones	Entrada de nuevos suplidores con ofertas competitivas	Reducción en precios y tiempos de entrega de materiales, insumos, inmuebles y equipos	Ahorros en el presupuesto proyectado, disminución de tiempo de espera de equipos	3	-90	Cotizaciones de equipos/ Negociaciones con proveedores	Ejecución	Gerente del proyecto	Se modificara el presupuesto y el cronograma de trabajo en base al cambio en tiempo y costo.
R-21	Adquisiciones	Cambio en la fecha de recepción de los equipos solicitados	Retrasos en la fecha de entrega programada	Retraso en fecha de apertura del piloto, incumplimiento de fechas del cronograma	5	45	Falta de retroalimentación con el proveedor y seguimiento a la orden de compra	Ejecución	Gerente del proyecto	Se actualizará la fecha estimada de entrega y el cronograma de trabajo en base al cambio en tiempo y se contactarán las opciones de proveedores identificados como plan de contingencia para gestionar reducción de tiempos de entrega
R-22	Adquisiciones	Variación al alza en las tasas de cambio con respecto al Dólar, utilizado para las compras de equipos	Aumento en costo de materiales, servicios y productos	Incremento de presupuesto proyectado	3	90	Cotizaciones de equipos/ Negociaciones con proveedores	Ejecución	Gerente del proyecto	Se modificara el presupuesto y el cronograma de trabajo en base al aumento de tiempo y costo.
R-23	Propuesta de Valor Definida	Cambio en la necesidad del cliente consumidor/ causa Externa	Los clientes podrían cambiar de necesidad por tendencia y no elegir productos de la nueva categoría	Gestión continua de actualización de portafolio	3	60	Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo	Pruebas / Control	Gerente del proyecto	Se implementaran controles de seguimiento del mercado desde CRM para monitorear las tendencias de los consumidores, se dispondrá de un portafolio de servicios y productos de baja complicación para permitir rápidas sustituciones, modificaciones o inclusiones de productos y servicios.

R-24	Propuesta de Valor Definida	Costes mayores a los previstos	Disminución del rendimiento de los producto y servicio	Aumento de costos de del proyecto	4	60	Aumento de precios de materiales y costos en servicios de contratación	Pruebas / Control	Gerente del proyecto	Se cambiara la estrategia de adquisición y se preseleccionara un proveedor B de productos y maquinarias para sustituir garantizando disminución de costos.
R-25	Propuesta de Valor Definida	Facilidad para copiar el concepto	Poca complejidad de los proceso, facilidad de influencia en decisión del cliente	Copia del concepto por parte de los competidores	2	30	Entrada inesperada de un competidor con el mismo modelo	Ejecución	Gerente del proyecto	Se hará una sesión de brainstorming con el equipo de trabajo para analizar las facilidades disponibles para dar respuesta rápida a los cambios.
R-26	Propuesta de Valor Definida	Disminución del beneficio empresarial	La empresa opta por reducir su oferta para disminuir gastos	Retraso en la conclusión de los pilotos, aumento de costos por re trabajo, disminución de calidad	2	90	subestimación de tareas	Evaluación	Gerente del proyecto	Se evaluará el proyecto a fin de decidir si continuar, reestructurar o renunciar.
R-27	Propuesta de Valor Definida	Dinámica de la demanda del sector.	Nuevos competidores	Pérdida económica, por reducción de clientes	4	60	Entradas inesperadas de nuevos competidores	Pruebas / Control	Gerente del proyecto	N/A
R-28	Propuesta de Valor Definida	Aumento en la demanda de producto y servicio ofrecido	Aceptación del concepto mayor a la planificada	Aumento en cantidades de ventas proyectadas	4	-90	Aumento en transacciones y ticket promedio	Ejecución	Gerente del proyecto	Se modificará la proyección inicial del proyecto para satisfacer las necesidades del cliente.
R-29	Propuesta de Valor Definida	Modificación de los requerimientos iniciales	Modificación en el alcance del proyecto	Retraso en la conclusión de tareas, aumento de costos por re trabajo	4	45	Confusiones en los acuerdos	Planificación	Gerente del proyecto	Se modificara el alcance del proyecto para satisfacer las necesidades del cliente.
R-30	Pilotos	Dificultad en cumplir los plazos	Complejidad de los procesos proyectados	Retraso en el tiempo de entrega y calidad	3	45	Aumento de costos y tiempos de realización de las tareas	Ejecución	Gerente del proyecto	Se hará una sesión de brainstorming con el equipo de trabajo para analizar los tiempos planificados en las actividades.
R-31	Pilotos	Falta de compromiso por parte de proveedores y contratistas	Fallas o retrasos en la instalación del sistema eléctrico	Retraso en el tiempo de entrega de planta física para apertura del piloto	4	45	Aumento de costos y tiempos de las operaciones	Ejecución	Gerente del proyecto	Se dispondrá de compromisos y acuerdos en el pliego de licitación obligando al proveedor a asumir los daños y consecuencias de los fallos. Se contratará un proveedor alternativo disponible para dar respuesta inmediata a la ocurrencia.
R-32	Pilotos	Retrasos o defectos en el mobiliario	Defectos y retrasos en la colocación del mobiliario de ambientación del piloto	Retraso en el tiempo de entrega de planta física para apertura del piloto	4	45	Aumento de revisiones de calidad de los inmuebles y tiempos de las operaciones	Ejecución	Gerente del proyecto	Se dispondrá de compromisos y acuerdos en el pliego de licitación obligando al proveedor a asumir los daños y consecuencias de los fallos. Se contratará un proveedor alternativo disponible para dar respuesta inmediata a la ocurrencia.
R-33	Pilotos	Defectos en la colocación del Branding de la tienda	Defectos y retrasos en la colocación del diseño publicitario en la tienda del piloto	Retraso en el tiempo de entrega de planta física para apertura del piloto	4	45	Aumento de revisiones de calidad de los inmuebles y tiempos de las operaciones	Ejecución	Gerente del proyecto	Se dispondrá de compromisos y acuerdos en el pliego de licitación obligando al proveedor a asumir los daños y consecuencias de los fallos. Se dispondrá de los artes aprobados para el Branding y se contactará un proveedor alternativo disponible para dar respuesta inmediata a la ocurrencia.
R-34	Pilotos	Estimación de tiempo incorrecta para nuevas aperturas	Subestimación por parte del equipo de proyecto del tiempo estimado para nuevas aperturas.	Retraso en el tiempo de entrega de nuevos pilotos	2	60	Aumento de requisitos legales para el sector	Planificación	Gerente del proyecto	Se hará una sesión de brainstorming con el equipo de trabajo para analizar los tiempos planificados en las actividades.

R-35	Pilotos	Inundaciones	Daños en zonas seleccionadas para implementación de pilotos	Desplazamiento en fechas de cronograma	1	60	Lluvias que superan los límites	Ejecución	Gerente del proyecto	Se contratara un seguro por daños causados por inundaciones a la propiedad física y equipos en caso de ocurrir.
R-36	Pilotos	Tormenta Tropical	Daños en zonas seleccionadas para implementación de pilotos	Desplazamiento en fechas de cronograma	2	60	Incremento en la temperatura del mar	Ejecución	Gerente del proyecto	Se dispondrá de cobertores plásticos para las maquinarias y equipos.
R-37	Pilotos	Huracán	Daños en zonas seleccionadas para implementación de pilotos	Desplazamiento en fechas de cronograma	1	60	Incremento en la temperatura del mar	Ejecución	Gerente del proyecto	Contratar un seguro por daños a la propiedad planta y equipos y cubrir los equipos antes de salir del local.
R-38	Pilotos	Terremotos	Daños en zonas seleccionadas para implementación de pilotos	Desplazamiento en fechas de cronograma	2	90	Fallas en la geología de la tierra	Ejecución	Gerente del proyecto	Se contratará un seguro por daños a la propiedad y equipos en caso de terremotos. Además de crear un protocolo de acción ante terremotos para la preservación de la vida de las personas, realizar simulacros.
R-39	Proyecto Evaluado para el Cierre	Ausencia de procedimientos estandarizados para la validación de los resultados	Bajos de niveles de competencias técnicas del equipo para la realización del análisis	Bajos de niveles de competencias técnicas del equipo para la realización del análisis	2	60	Re trabajo en redacción de acta de cierre	Mano de Obra	Carente retroalimentación de las acciones ejecutadas	Se procederá a subcontratar un recurso en la fase de control del proyecto, el cual se encargara de redactar los procedimientos bajos los estándares de calidad pertinentes.
R-40	Proyecto Evaluado para el Cierre	Omisión de data o detalles	Bajos de niveles de competencias de análisis del equipo para la realización de los informes	Re trabajo en redacción de acta de cierre	2	14	Carente retroalimentación de las acciones ejecutadas	Pruebas / Control	Gerente del proyecto	Se hará una revisión de todos los detalles especificados en la planificación del proyecto, así evitar la omisión de estos.

Tabla 7 Matriz de riesgos (Elaboración propia)

4.2 Análisis Cualitativo de los riesgos

Mediante este análisis se define la prioridad de los riesgos basados en su probabilidad y la criticidad. Para ello, durante el análisis de los factores que intervienen en la gestión del proyecto de inclusión de nuevas categorías en las franquicias de la marca SIGLO XXI, se determinó el índice de ocurrencia y el nivel de impacto de cada riesgo. El nivel de riesgo indica que tan crítico es el evento y haciendo uso de cuadros de colores, se determinó la rigurosidad de las acciones de las investigaciones y el nivel de urgencia que amerita para su respuesta.

La evaluación de los riesgos se realizó siguiendo el esquema del proceso comparativo de los riesgos identificados y sus respectivos niveles de priorización, para ser determinada su aceptabilidad. La estimación de estos riesgos está dada por la posterior evaluación de los riesgos consistente en la asignación de un nivel de riesgo a cada problema, situación o evento presentado, basada en la valoración dada la severidad y ocurrencia.

Esta valoración se identifica cualitativamente de la siguiente manera:

Color Verde: Riesgo Bajo.

Este nivel representa un impacto leve, proporcionando pequeños retrasos en el proceso de gestión sin afectar drásticamente la calidad de los entregables o las fechas pautadas en el cronograma. Si el evento de riesgo se materializa, se re trabaja sobre el entregable o se reemplaza, para lograr el cumplimiento de las fechas.

Color Verde: Riesgo Medio.

Este nivel de riesgo represente un impacto moderado, en él se pueden considerar retrasos significativos en el proceso de gestión, efectos sobre la calidad de los entregables y variación en los tiempos del cronograma. Si su ocurrencia se manifiesta se procede a evaluar opciones de respuestas para continuar el con el flujo normal de los procesos.

Color Rojo: Riesgo Alto.

Este nivel de riesgo representa un impacto desde crítico a catastrófico, puede generar impactos significativos sobre el tiempo, costo y cronograma al mismo tiempo, significa que puede provocar el re planificación completa del proyecto.

Mediante los puntajes de impacto se clasifican en:

- Nivel 1: Impacto Muy Bajo
- Nivel 2 Impacto Bajo
- Nivel 3: Impacto Moderado
- Nivel 4: Impacto Alto
- Nivel 5: Impacto Muy Alto

Según los puntajes de probabilidad de ocurrencia se clasifican de la manera siguiente:

- Nivel 1: Improbable que ocurra
- Nivel 2: Ocurrencia Remota
- Nivel 3: Ocurrencia Ocasional
- Nivel 4: Probable que ocurra
- Nivel 5: La Ocurrencia es Frecuente

Para este análisis se estableció la relación entre la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto de los mismos mediante una matriz, que relaciona el puntaje atribuido al producto probabilidad por impactos que se puedan derivar. Esta ponderación asignó la priorización de los riesgos, a mayor puntaje mayor, mayor combinación de probabilidad e impacto tendrá en riesgo y por tanto debe ser atendido con mayor prioridad.

LEYENDA							
			GRAVEDAD (IMPACTO)				
			MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
APARICIÓN (probabilidad)	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5

Tabla 8 de descripción de Gravedad (Impacto): (Elaboración propia)





	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente ai es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
	Riesgo marginal. Se vigilará, aunque no requiere medidas preventivas de partida.

Tabla 9 Matriz de riesgo por probabilidad e impacto: (Elaboración propia)

4.3 Análisis Cuantitativo de los riesgos

El análisis cuantitativo de riesgos se realizó primero sobre los riesgos definidos en la lista de riesgos para el análisis cualitativo, los mismos fueron identificados como prioritarios en el proceso en el proceso de gestión del proyecto, analizando el efecto de esos riesgos, y asignado una cuantificación numérica. Lo que permite información de relevancia para la toma de decisiones en caso de incertidumbre.

La técnica de análisis cuantitativo utilizada fue el cálculo del Valor Monetario Esperado (EMV por sus siglas en inglés). El Valor Monetario Esperado corresponde a una cifra aproximada que muestra que cantidad en dinero el gestor del proyecto puede esperar por la materialización de algún riesgo u oportunidad.

A continuación, se desglosa el cálculo del EMV, indicando costo y tiempo afectados por la materialización de las amenazas y oportunidades identificadas, en esta se pueden apreciar los posibles escenarios de ocurrencia.

Para este análisis los costos agregados serán sumados de acuerdo a la EDT O WBS. Las estimaciones de los costos de las actividades, junto a la reserva de contingencia para respuesta a los eventos si son materializados.

Las reservas de gestión estarán dentro de un 5% a un 10% del presupuesto final. Mientras que las reservas de contingencia comprenderán de un 2%, estas medidas servirán de apoyo en la toma de decisiones en base a los mejores y peores escenarios en que pueda desarrollarse el proyecto.

VALOR MONETARIO ESPERADO - EVM				
ID	PROBABILIDAD	IMPACTO \$	VALOR \$	RIEGO PASA A RESPUESTA
R02	10%	12,000.00	1,200.00	NO
R04	30%	50,000.00	15,000.00	SI
R05	20%	5,000.00	1,000.00	NO
R08	40%	12,000.00	4,800.00	NO
R09	30%	50,000.00	15,000.00	SI
R10	20%	50,000.00	10,000.00	NO
R11	20%	100,000.00	20,000.00	SI
R12	30%	50,000.00	15,000.00	SI
R13	20%	50,000.00	10,000.00	NO
R14	20%	(10,000.00)	(2,000.00)	NO
R15	30%	4,000.00	1,200.00	NO
R16	80%	500,000.00	400,000.00	SI
R17	30%	(250,000.00)	(75,000.00)	NO
R18	50%	(50,000.00)	(25,000.00)	SI
R19	50%	(250,000.00)	(125,000.00)	SI
R20	30%	(50,000.00)	(15,000.00)	SI
R21	30%	50,000.00	15,000.00	SI
R24	30%	100,000.00	30,000.00	SI
R26	30%	250,000.00	75,000.00	SI
R27	30%	50,000.00	15,000.00	SI
R28	80%	(200,000.00)	(160,000.00)	SI
R29	80%	300,000.00	240,000.00	SI
R30	80%	150,000.00	120,000.00	SI
R31	80%	20,000.00	16,000.00	SI
R32	80%	20,000.00	16,000.00	SI
R33	80%	20,000.00	16,000.00	SI
VALOR MONETARIO ESPERADO DEL COSTO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			602,200.00	

Tabla 10 Valor Monetario Esperado - EVM: (Elaboración propia)

Estimación del proyecto 5,000,000.00

Total ahorros por OPP (402,000.00)

Total costos por amenazas 1,079,200.00

No.	PREGUNTA	CALCULO	RESPUESTA
1	Mejor escenario	Estimación del proyecto-Total Ahorros por OPP	4,598,000.00
2	Expectativa del cliente o Patrocinador	Estimación del proyecto	5,000,000.00
3	EVM del proyecto	Estimación del proyecto + EVM del costo	5,709,200.00
4	Peor escenario	Estimación del proyecto + Total costos por amenazas	6,079,200.00

Tabla 11 EVM del costo: (Elaboración propia)

Estimación del proyecto (días) 365.00

Total ahorro tiempo por OPP 169.50

Total tiempo por amenazas 344.00

No.	PREGUNTA	CÁLCULO	RESPUESTA
1	Mejor escenario	Estimación del proyecto-Total Ahorro en tiempo por OPP	195.50
2	Expectativa del cliente o Patrocinador	Estimación del proyecto	365.00
3	EVM del proyecto	Estimación del proyecto + EVM tiempo	539.50
4	Peor escenario	Estimación del proyecto + Total tiempo por amenazas	709.00

Tabla 12 EVM del tiempo: (Elaboración propia)

4.4 Plan de respuesta a los riesgos

Este plan contemplara las directrices fruto del proceso de decisión de cómo llevar a cabo la gestión de los riesgos. En este proceso se definirán las decisiones a tomar respecto a los riesgos en consenso con los criterios establecidos por la organización, disponibilidad de recursos y definición de las fuentes de información, seleccionando las técnicas idóneas.

Las principales entradas para dar respuesta a los riesgos se generan desde la concepción de la idea de proyecto, tenemos, el plan de proyecto, que este a su vez incluye el alcance, planificación de tiempo, presupuesto y planeación del flujo económico por etapas o entregables, cronograma de actividades con sus responsables identificados y lista de recursos disponibles para la gestión.

Dada la naturaleza del proyecto y las lecciones aprendidas, partiendo un punto de vista superior, la organización debe determinar la categorización de los riesgos, el enfoque corporativo para cada factor de riesgo identificado, si aplica niveles admisibles de tolerancia y los roles versus responsabilidades de los actores que intervienen en la gestión del proyecto y la organización.

Para el caso específico de este proyecto, los recursos humanos se hacen fundamentales, la gestión de riesgos está íntimamente relacionada con el factor humano, ya que las personas son las responsables de la ejecución, pondrán en evidencia el cumplimiento y existencia del proyecto y sus riesgos, los evaluará, propondrán acciones correctivas y serán fuentes de generación de incertidumbre. Este se transforma en un tema sensible para el desarrollo de cualquier metodología para dar gestionar un plan que dé respuesta a los riesgos.

Para este plan de respuesta a los riesgos en el proyecto, se requiere planificar la gestión de los Riesgos del Proyecto, identificarlos mediante análisis cualitativo y cuantitativo para ajustar planificar la respuesta a las necesidades y hacer su seguimiento. Es responsabilidad del

propietario de la respuesta a los riesgos informar periódicamente al director del Proyecto acerca de la efectividad del plan, así como el efecto no anticipado y correcciones realizadas sobre la marcha.

Se deben identificar los riesgos por área de impacto y relación con entregable o proceso:

- Riesgos relativos al alcance del Proyecto
- Riesgos relativos al tiempo del Proyecto
- Riesgos relativos al coste del Proyecto
- Riesgos relativos a la calidad del Proyecto
- Riesgos relativos al personal del Proyecto
- Riesgos relativos a las competencias del Equipo de Proyecto
- Riesgos relativos a la comunicación del Proyecto
- Riesgos relativos a las adquisiciones del Proyecto
- Riesgos relativos a la integración del Proyecto

Para planificar la respuesta a los riesgos es necesario desarrollar opciones y acciones en pro mejora de las oportunidades y reducir las amenazas directas a los objetivos del proyecto.

Se debe tomar la decisión de responder a cada riesgo identificado, siguiendo los conceptos de:

Riesgo residual: Si el riesgo permanece aún después de haber implementado las respuestas o correspondientes planes para la mitigación del riesgo que había sido previamente identificado.

Riesgo secundario: Es un nuevo riesgo, el cual puede ser originado como consecuencia directa de la implementación de respuestas a otros riesgos.

Acción preventiva: Es una acción empleada para reducir la probabilidad y las consecuencias negativas asociadas con los riesgos del proyecto.

Acción correctiva: Es una acción que se ejecuta para alinear el rendimiento previsto del trabajo del proyecto con el plan de gestión del proyecto.

Aplica el uso de Técnicas y herramientas aliadas a las estrategias para riesgos negativos o amenazas

Código de Respuesta de Riesgo	Descripción
Evitar (A)	Las acciones necesarias para evitar la causa. Acción sólo está orientada a evitar por todos los medios posibles y por lo tanto no aceptan otras opciones propuestas para alternativas de compensación.
Mitigar (M)	Tomar las medidas de control necesarias y re evaluar continuamente el riesgo y desarrollar los planes de contingencia aplicables para minimizar el impacto, o frecuencia o minimizar la detección.
Asumir (AS)	Aceptar las consecuencias del riesgo en caso de que suceda. Sería una decisión de negocio evitar o reducir riesgo en este caso debido al alto costo involucrado.
Transferir (T)	Acciones para compartir parcialmente el riesgo con otros procesos o partes o transferir completamente el riesgo a otros.
Buscar Información (S)	Acciones orientados al desarrollo de pruebas o modelos de simulación que sean capaces de predecir resultados.

Tabla 13 Técnicas y herramientas aliadas a las estrategias para riesgos negativos o amenazas: (Elaboración propia)

Estrategias para riesgos positivos u oportunidades

Código de Respuesta de Riesgo	Descripción
Explotar (E)	Las acciones necesarias para concretar la oportunidad para el beneficio del proyecto.
Compartir (C)	Tomar las medidas de control necesarias y re evaluar para aprovechar las sinergias de otra persona u organización mejor capacitada para capturar las oportunidades del mercado.
Mejorar (M)	Aceptar las consecuencias del riesgo en caso de que suceda para realizar acciones dirigidas a aumentar la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto.
Aceptar	Estar dispuesto a aprovechar la oportunidad si se presenta, pero sin buscarla de manera activa, estas acciones no cambian el plan.

Tabla 14 Estrategias para riesgos positivos u oportunidades: (Elaboración propia)

Las salidas y actualizaciones correspondientes a este plan son:

Plan de contingencias: identificando las acciones mitigadoras deben tomarse si el riesgo identificado se manifiesta.

Plan de recuperación: Detalle de las acciones a ejecutar si el riesgo se manifiesta y el plan de contingencia no es efectivo en mitigar el riesgo.

Plan de emergencia: que contenga las acciones necesarias a ejecutar si se presenta una situación considerada emergencia.

Actualización al Plan de respuesta a los riesgos: para evidenciar formalmente que todos los riesgos capturados e identificados poseen consecutivo y responsables.

Para este proyecto se han identificado eventos de riesgos de moderados a críticos, así como oportunidades que pueden significar ahorros importantes en tiempo y coste de ejecución del proyecto, esta matriz de respuesta a riesgos para el proyecto LP, contiene las acciones preventivas, de contingencia y respaldo para dar respuesta a las posibles incidencias:

MATRIZ DE RESPUESTA A LOS RIESGOS PARA RIESGOS POSITIVOS U OPORTUNIDADES

					RESERVA		
ID	RIESGO	ESTRATEGIA	ACCIÓN PREVENTIVA	CONTINGENCIA Y RESPALDOS	TIEMPO EN HORAS	COSTO EN (RD\$)	RESPONSABLE
R02	Marca y signo distintivo a utilizar registrado por competidores	Mitigar	Revisión de la marca seleccionada en las bases de datos, disponer de nombres, logos y marcas adicionales pre aprobadas para registrar	Creación de banco de elegibles para diferentes proyectos y solicitarlos con anterioridad	90	12,000.00	Director legal
R04	Falta de integridad en la data recolectada del análisis de competidores	Evitar	Realizar supervisión frecuente, ayuda visual de componente y entrenar al personal	Modelo de respaldo y back up	5	50,000.00	Project Manager
R05	Falta de retroalimentación en análisis de mercado	Evitar	Brindar a poyo y solicitar retroalimentación de 1 en 1 con los involucrados y responsables del proceso de análisis de mercado.	Reuniones semanales para seguimiento y retroalimentación,	5	5,000.00	Project Manager
R08	Falta de homogeneidad en los segmentos a analizar	Evitar	Establecer la diversidad del mercado en función de criterios y niveles de segmentación	Suministrar Brief de información del mercado a estudiar.	5	12,000.00	Project Manager
R09	El equipo no está comprometido con el proyecto	Evitar	Adaptar las funciones a la persona, elegir los equipos y los métodos de trabajo que faciliten la gestión de los procesos, evitando a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, Incluir incentivos por cumplimiento de los objetivos	Actividades de recreación, inclusión de política de premiación trimestre por logros	5	50,000.00	Sponsor/Coordinador RRHH
R10	Cierta reducción del desempeño del personal técnico	Evitar	Evaluar y dar seguimiento la evolución de la técnica del equipo de proyecto	Evaluaciones de desempeño y cliente interno	5	50,000.00	Coordinador RRHH

R11	Cambios en requerimientos para nuevos puntos de venta	Mitigar	Reanalizar mercado para conocer tendencia y dar respuesta rápida a las nuevas necesidades	Análisis semanales de los segmentos ubicados los pilotos mediante encuestas a clientes o visitantes. Tanto online como offline.	5	100,000.00	Analista de mercadeo
R12	Filtrado de información Clave	Mitigar	Cláusula de confidencialidad y responsabilidad por divulgación de información	Contrato de confidencialidad con revisión periódica	60	50,000.00	Project Manager
R13	No Disponibilidad del Recurso Humano	Evitar	Disponer de talentos que conozcan las funciones y procesos del proyecto para cobertura de vacantes.	Programa de engagements y acompañamiento para de desarrollo de recursos internos	60	50,000.00	Coordinador RRHH
R14	Utilización de personal disponible de contratación fija	Explotar	Gestionar con anticipación entrenamientos mediante programa de entrenamiento de back up para cobertura de vacantes.	Programa de engagements y acompañamiento para de desarrollo de recursos internos	-60	(10,000.00)	Coordinador RRHH
R15	Evolución no corresponde a la esperada en el proyecto	Mitigar	Seguimiento mensual a márgenes y ventas, plan de respuesta rápida a necesidades identificadas	Análisis semanales de comportamiento de piloto	90	15,000.00	Project Manager
R16	Equipos y materiales defectuosos	Mitigar	Validación de los componentes del equipo, análisis de las variables de defecto	Solicitar reenvío de equipo, incluir en el pliego de negociación reposiciones, garantías y responsabilidades del proveedor.	90	10,000.00	Coordinador de compras
R17	Ahorros por disminución en costo de materiales, servicios y productos	Explotar	Iniciar órdenes de compra de equipos con anticipación	Programa de negociación, políticas de activo y gestión de orden de compra por ahorros	-45	20,000.00	Coordinador de compras

R18	Disminución en costo de materiales, servicios y productos	Explotar	Vigilancia a variación a la baja en las tasas de cambio con respecto al Dólar, Iniciar órdenes de compra de equipos con anticipación ajustadas a las fechas de cambio favorables	Seguimiento a mercado cambiario y calendario publicación	-45	15,000.00	Coordinador de compras
R19	Disminución en costo de equipo	Explotar	Negociar con proveedores los volúmenes de compra para disminuir costos	Programa de negociación, políticas de activo y gestión de orden de compra por ahorros	-45	10,000.00	Coordinador de compras
R20	Reducción en precios y tiempos de entrega de materiales, insumos, inmuebles y equipos	Explotar	Generar capacidad para negociar con nuevos proveedores, licitación abierta	Programa de negociación, políticas de activo y gestión de orden de compra por ahorros	-90	(2,000.00)	Coordinador de compras
R21	Retrasos en la fecha de entrega programada	Evitar	Incorporar en pliego de requisitos cláusulas de compromisos y responsabilidades ante fallos.	Back ups de respuesta rápida	60	1,200.00	Coordinador de compras
R24	Disminución del rendimiento de los producto y servicio	Mitigar	Evaluar y dar seguimiento la evolución de las ventas para diseñar propuestas de respuestas para subir ventas	Inclusión de combos y ofertas de productos	30	400,000.00	Project Manager
R25	Poca complejidad de los proceso, facilidad de influencia en decisión del cliente	Evitar	Desarrollar productos insignia y servicios de caracterización única, para garantizar elementos diferenciadores.	Encuestas a clientes o visitantes. Tanto online como offline.	90	50,000.00	Gerente de desarrollo
R26	La empresa opta por reducir su oferta para disminuir gastos	Asumir	Revisión del alcance e impactos por decisión	Solicitud de cambios, actualización del alcance	60	(75,000.00)	Sponsor/ Project Manager

R27	Nuevos competidores	Mitigar	Desarrollar propuesta de valor orientada a bajo costo que permita versatilidad para respuestas de innovación y tendencia.	Benchmarking verificando los resultados de competidores, tanto los que han alcanzado el éxito, como los que no.	60	(25,000.00)	Gerente de desarrollo/ Project Manager
R28	Aceptación del concepto mayor a la planificada	Explotar	Evaluar el rendimiento de las ventas y aceptación de proyecto hasta la fecha prediciendo su demanda futura.	Aprovechamiento de lecciones aprendidas para aplicación en horas de menor tráfico, inclusión de combos y ofertas de venta para incrementar resultados favorables	-90	(125,000.00)	Project Manager
R29	Modificación en el alcance del proyecto	Asumir	Divulgación de los cambios y nuevos requerimientos	Apego a las directrices estratégicas	45	240,000.00	Sponsor/ Project Manager
R30	Complejidad de los procesos proyectados	Evitar	Realizar acompañamiento y supervisión al proceso de estimación del tiempo	Sesión de brainstorming con el equipo de trabajo para analizar los tiempos planificados en las actividades en compañía de expertos	45	15,000.00	Project Manager
R31	Fallas o retrasos en la instalación del sistema eléctrico	Mitigar	Se dispondrá de compromisos y acuerdos en el pliego de licitación obligando al proveedor a asumir los daños y consecuencias de los fallos.	Contratación de un proveedor alternativo disponible para dar respuesta inmediata a la ocurrencia.	45	16,000.00	Coordinador de compras/ Coordinador proyectos de planta física

R32	Defectos y retrasos en la colocación del mobiliario de ambientación del piloto	Mitigar	Se dispondrá de compromisos y acuerdos en el pliego de licitación obligando al proveedor a asumir los daños y consecuencias de los fallos.	Contratación de un proveedor alternativo disponible para dar respuesta inmediata a la ocurrencia.	45	16,000.00	Coordinador de compras/ Coordinador proyectos de planta física
R33	Defectos y retrasos en la colocación del diseño publicitario en la tienda del piloto	Evitar	Se dispondrá de compromisos y acuerdos en el pliego de licitación obligando al proveedor a asumir los daños y consecuencias de los fallos.	Se dispondrá de los artes aprobados para el Branding y se contactará un proveedor alternativo disponible para dar respuesta inmediata a la ocurrencia.	60	16,000.00	Coordinador de compras/ Coordinador proyectos de planta física

Tabla 15 Matriz de respuesta a los riesgos para riesgos positivos u oportunidades: (Elaboración propia)

4.5 Monitorear y controlar los riesgos

Todas las respuestas a los riesgos identificados deben estar contenidas en el Plan para la Dirección del Proyecto, señalando donde serán ejecutadas durante el ciclo de vida del proyecto, cada trabajo o acción señalada en proyecto debe ser supervisado continuamente para detectar riesgos nuevos.

El seguimiento y control de riesgos es el proceso de identificar, analizar y planificar nuevos riesgos; el seguimiento a los riesgos identificados y los que se encuentran en la lista de supervisión. Este seguimiento también consiste en analizar nuevamente los riesgos existentes, implica realización del seguimiento constante a las condiciones identificadas como disparadores de los planes para contingencias, y el seguimiento de los riesgos residuales.

El control de riesgos así como los demás procesos de gestión de riesgos, constituyen un control continuo que se realiza durante la vida del Proyecto, incluye la actualización de los activos de los procesos de la organización, las cuales forman las bases de datos de las lecciones aprendidas del Proyecto y las plantillas de gestión de riesgos para beneficio de Proyectos futuros, donde se pueden elegir estrategias alternativas a ejecutar en un plan para contingencias o de reserva, se pueden adoptar acciones correctivas y modificar el Plan para la Dirección del Proyecto:

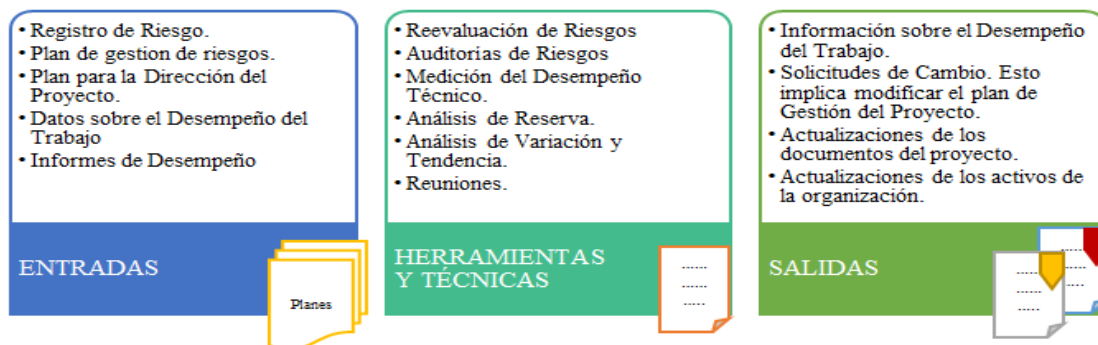


Figura 22 Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas durante el control de riesgos (Elaboración propia)

1.5.1. Discusión de los resultados

Hasta el momento se han descrito y analizado la situación de la nueva tendencia de inclusión de nuevas categorías en marcas existentes en el mercado, apalancando del creciente apogeo de la comercialización global, para el contexto de esta investigación a saber, el concepto de marca y los riesgos asociados a la marca.

En concreto se ha investigado sobre los riesgos y factores que influyen en la aceptación de nuevos productos por parte del consumidor y si existen diferencias entre estos cuando se trata de marcas de nuevas o marcas de líderes en el mercado.

Se pretendió, por tanto, aumentar la comprensión sobre qué riesgos impactan a este proceso y cuáles de ellos son los han ido de manera positiva y negativa, en la aceptación de nuevos productos, información que se estima, será de gran utilidad para la empresa SIGLO XXI de cara a definir y matizar sus estrategias comerciales, de expansión y concretar sus estrategias de innovación para la continuidad del negocio.

Para la implementación del piloto de nueva categoría en las franquicias consolidadas de la marca SIGLO XXI, se analizaron las consecuencias a partir de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) del proyecto. A partir de los procesos descritos en el EDT y los resultados del cuestionario proceso de gestión de proyecto encuesta para validación de las metodologías utilizadas para la gestión de proyectos y si las mismas incluyen gestión de los riesgos inherentes a cada etapa o entregable.

4.6 Conclusiones

Para finalizar se presenta una síntesis del análisis de riesgo realizado al proyecto LP en SIGLO XXI, exponiendo los principales objetivos planteados en el primer capítulo, la metodología empleada y las herramientas que se utilizaron para su evaluación. Además, se recogen los resultados más relevantes y logros de esta tesis, que permiten llegar a las conclusiones del estudio. Por último este capítulo finaliza con las recomendaciones para complementar nuestra investigación y se sugieren futuras líneas de investigación.

El principal objetivo de este trabajo ha sido el análisis de los riesgos en el proyecto LP utilizando las herramientas y métodos efectivos para la identificación y análisis de estos. En el segundo capítulo se dedicó de forma resumida a definir cada concepto y estudiar los estándares en la gestión de proyectos y de forma directa en la gestión de riesgos, donde se resaltan las herramientas más utilizadas para el análisis. Sin lugar a duda la gestión de los riesgos constituye una de las partes más importantes en la gestión de proyectos, debido al impacto que pueden tener en los objetivos estratégicos de la empresa. Por todo, se presenta aquí las principales conclusiones de este trabajo, las cuales hacen referencia a la metodología empleada.

La empresa no posee un plan de gestión de riesgos para aplicarlo a los nuevos proyectos a ser ejecutados, es decir, no se realiza un análisis previo identificando potenciales amenazas y oportunidades en los diversos procesos que conlleva cada etapa o entregable del proyecto.

No lleva un proceso de gestión de riesgos desde la planeación, lo que, provoca impactos directos en los resultados del proyecto, viendo los impactos por entregables, se puede atribuir retrasos en el cronograma, efectos en la calidad del entregable y modificación al no identificar a tiempo los riesgos. Con el análisis de los riesgos por entregables, se logra reducir la posibilidad

de ocurrencia de los impactos mencionados, disponer de un plan de contingencia para la ocurrencia inevitable y conocer los mecanismos disponibles para la mitigación y prevención de los riesgos inherentes a los procesos.

Tomando como referencia las tablas 11 y 12, correspondientes al análisis del EVM:

Estimación del proyecto	5,000,000.00
Total ahorros por OPP	(402,000.00)
Total costos por amenazas	1,079,200.00

No.	PREGUNTA	CALCULO	RESPUESTA
1	Mejor escenario	Estimación del proyecto-Total Ahorros por OPP	4,598,000.00
2	Expectativa del cliente o Patrocinador	Estimación del proyecto	5,000,000.00
3	EVM del proyecto	Estimación del proyecto + EVM del costo	5,709,200.00
4	Peor escenario	Estimación del proyecto + Total costos por amenazas	6,079,200.00

Tabla 11 EVM del costo: (Elaboración propia)

Estimación del proyecto (días)	365.00
Total ahorro tiempo por OPP	169.50
Total tiempo por amenazas	344.00

No.	PREGUNTA	CÁLCULO	RESPUESTA
1	Mejor escenario	Estimación del proyecto-Total Ahorro en tiempo por OPP	195.50
2	Expectativa del cliente o Patrocinador	Estimación del proyecto	365.00
3	EVM del proyecto	Estimación del proyecto + EVM tiempo	539.50
4	Peor escenario	Estimación del proyecto + Total tiempo por amenazas	709.00

Tabla 12 EVM del tiempo: (Elaboración propia)

Valoramos la identificación de riesgos positivos y riesgos negativos de importante impacto, los cuales pueden ser gestionados de manera oportuna y evitar su incidencia, en caso de los negativos, para los positivos una identificación temprana los transforma en una oportunidad significativa de ahorro en tiempo, costos y gestiones legales.

Se identificaron riesgos que traen consigo las fluctuaciones en el cambio de moneda extranjera, los cuales representan impactos positivos y negativos, una identificación oportuna permite gestionar de manera favorable estos cambios, una ocurrencia desfavorable no prevista o planeada representa la probabilidad de que la empresa invierta más efectivo en el pago de los equipos y materiales importados. La evaluación de este riesgo muestra a la empresa los mecanismos para interpretar las variables de cambio y cómo enfrentar impacto que trae consigo, evitando la disminución de los recursos.

En cuanto al riesgo que asume la empresa en el ámbito legal, es de vital importancia la identificación y análisis temprano de los eventos internos y externos que impactan directamente los procesos y entregables del proyecto, ya que puede ser transversal a riesgos de tipo reputacional. Estos riesgos deben estar debidamente identificados y divulgados en el entorno del proyecto y sus involucrados estar en conocimiento de las leyes aplicables a los procesos legales para las gestiones de los entregables correspondientes y los riesgos asociados al no cumplimiento o cambio del marco legal en el que se desarrolla el proyecto, a fin de evitar re trabajos e impactos mayores en tiempo, alcance y cronograma.

Respecto a los riesgos asociados a mano de obra y construcción, se identifica el concepto imperante de riesgo asociado a la combinación de dos variables: probabilidad y severidad. Estos riesgos son proporcionales a la toma de decisión, disponibilidad de los recursos y facilidades

para la implementación, definición de roles y capacidades de los recursos para gestionar de manera correcta y eficiente el proyecto, donde la probabilidad de ocurrencia debe ser conocida a fin de controlar el alcance y la severidad identificada por cada variable involucrada para controlar y minimizar los impactos.

Con la identificación, evaluación y gestión de riesgos asociados a la implementación del nuevo modelo de negocio que implica la inclusión de una nueva categoría en la empresa SIGLO XXI, el índice de eficacia del sistema de gestión se estima incrementarse, considerando la disponibilidad de controles en mediciones, eventos y etapas de los procesos, a la vez que se detectan oportunidades que pueden materializarse de manera que agreguen valor a la gestión y al gran entregable final que son los pilotos implementados, esto es consecuencia de que la implementación de índices proactivos permite resultados altamente satisfactorio en referencia al tiempo e inversión d en los proyectos.

4.7 Recomendaciones

El potencial de este trabajo es alto ya que, en términos de riesgo, son pocas las empresas que conocen la importancia de realizar una evaluación de riesgo en cada proyecto para poder garantizar los objetivos estratégicos de la empresa en cada iniciativa. De la experiencia obtenida en este trabajo y luego de analizar y exponer los resultados obtenidos en esta investigación. Se presentan las soluciones que responden a los objetivos del proyecto. Las recomendaciones primordiales y líneas de exploración propuestas por el presente trabajo, se recogen en los siguientes puntos:

- Se recomienda a la empresa, desarrollar un plan de gestión de riesgos, que resulta una herramienta de vital apoyo en la planeación del proyecto, ayudando a identificar las debilidades y oportunidades delimitando aquellos que puedan ser abordados de manera estratégica y cuáles de forma táctica, que permita mitigar riesgos, o en su defecto manejarlos en los niveles determinados aceptados por la organización, contemplando en este plan actividades de monitoreo permanente y de forma periódica, a fin de evaluar riesgos y la efectividad de los controles implementados para corregir y prevenir futuras ocurrencias.
- Se recomienda establecer sistemas de medición de los riesgos e impactos que permitan determinar la vulnerabilidad relativa de amenazas específica y constatar la importancia de esta en los procesos de desarrollo que la transforman en riesgos.
- Incluir el riesgo como un factor de decisión e incorporarlo desde la etapa de planeación para incorporar la gestión del riesgo como parte de la metodología de dirección estratégica empresarial y de proyectos concebidos en la empresa.

- Dado que el mercado sigue cambiando continuar haciendo hincapié en la adaptación las nuevas tendencia y modelos de negocio debe estar acompañada de un plan de respuesta a los riesgos identificando las acciones correspondientes a la mitigación, los responsables dedicados al consecutivo y actualización de estas actividades según la variación del mercado y deberán describir como ejecutar cada acción necesaria.
- Las leyes y regulaciones aplicables son fuente potencial de riesgos de altos impactos, donde impactan la mayoría de las actividades se desarrollan en el sector formal y son fácilmente controlables por la administración. Disponer de un plan de gestión de riesgos con enfoque a las medidas de prevención y corrección para modificaciones en el marco legal que generan impacto directo sobre entregables o contexto del proyecto, desarrollando planes que hagan posible vigilar o asegurar el cumplimiento de la ley en el medio y corto plazo en función de los límites, fronteras y alcance del proyecto, detallando las medidas correctoras y preventivas destinadas a la mitigación de los riesgos identificados, en función de la disponibilidad financiera y de recursos humanos.

Referencias bibliográficas

American Marketing Association (2013). AMA website for professional marketers. Recuperado de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B.

Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (AEIPRO) (2018) Base para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos.

Batey, M. (2013). *Significado de la marca, El: Cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Coronel, A. (2012). Gestión de proyectos. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Gesti%C3%B3n_de_proyectos.

Cortázar, L. O. (2013). *Estudio de la imagen de marca por medio de esquemas cognitivos*. Bogotá: Poliantea.

Gaitán, R. E., & Niebel, B. W. (2015). *Administración de riesgos ERM y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Morales Nieto E. (2007) *Innovar o morir. Cómo obtener resultados excepcionales con baja inversión*. Bogotá: Mayol

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2014) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Educación.

Hernández, Z. T., Martínez, H. T., Pantoja, J. V. R., Flores, J. A. R., Perego, N. R., Olvera, E. M., ... & Torres, A. I. Z. (2014). *Administración de proyectos*. México: Grupo Editorial Patria.

International Project Management Association. (2006). *International Competence Baseline–ICB*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

Keller, K. L., 2007. *Strategic brand management*. New Jersey; Pearson-Prentice Hall

Lledó, P. (2014). *Gestión Lean Y Ágil De Proyectos: Incluye Ejercicios Y Casos Reales*. Canadá: Trafford Publishing.

Marín, L., & Ruiz, S. (2010). Estrategias de marca para nuevos productos. ¿Extensión o Alianza? Brand Strategy for New Products. Brand Extension or Brand Alliance? *Revista Española de Investigación de Marketing*, 14(2), 91-111.

Marín, L., & Rubio, A. (2010). Alianza de marca. ¿Por qué, cómo y cuándo? *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(37).

Mimenza, O. C. (2017) Los 15 tipos de investigación (y características). Recuperado de <https://psicologiamente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>

Moreno Cabrales, F., & Camargo Romero, L. A. (2011). Teorías constitutivas de la marca. Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/350/TEM00184.pdf?sequence=5>

Ocaña, J. A. (2013). *Gestión de Proyectos con mapas mentales II* (Vol. 2). San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.

Office of Government Commerce. (2009). *Managing successful projects with PRINCE2*. Londres: The Stationery Office.

P. Kotler, K. Keller, (2012). *Dirección de marketing* (14.a). México: Pearson Educación,

Project Management Institute (PMI) (2017) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK. 6a Edición.

Sampieri Hernández, R. C.C. (2104). Metodología de la Investigación. México: MacGraw-Hill/ Interamericana Editores.

Rabolini, N.M. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales.

Roldán, J. R. R. (2011). *Gestión de proyectos desde la propuesta al cierre*. Madrid: ESIC Editorial.

Romo, Z. F. G., & Romero, N. P. (2017). Estrategias de marketing digital en el sector de la moda de lujo. Interacción y redes sociales como herramienta necesaria. *Hipertext. net: Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva*, (15), 17-27.

Silva, A. (2011). Determinando la población y la muestra. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/23489120/tipo-de-muestreo/>

Sols Rodríguez-Candela, A., Fernández, I., & Romero Yacobi, J. (Eds.). (2013). *Gestión integral de proyectos* (Vol. 14). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Torres, A. B. (2013). *La dirección de proyectos: Una nueva visión*. Ediciones Díaz de Santos.

Wigodski, J. (14 de julio de 2010). Población y muestra. Chile: [Mensaje en un blog].

Recuperado de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Anexos

Cronogramas de Actividades para entregar la tesis

Cronograma de Actividades

ANÁLISIS DE LOS RIESGOS EXTENSIÓN DE MARCA INCLUSIÓN DE NUEVAS CATEGORÍAS EN FRANQUICIAS POSICIONADAS EN EL MERCADO. CASO DE ESTUDIO FRANQUICIAS CREMA Y NATA DE HELADOS BON

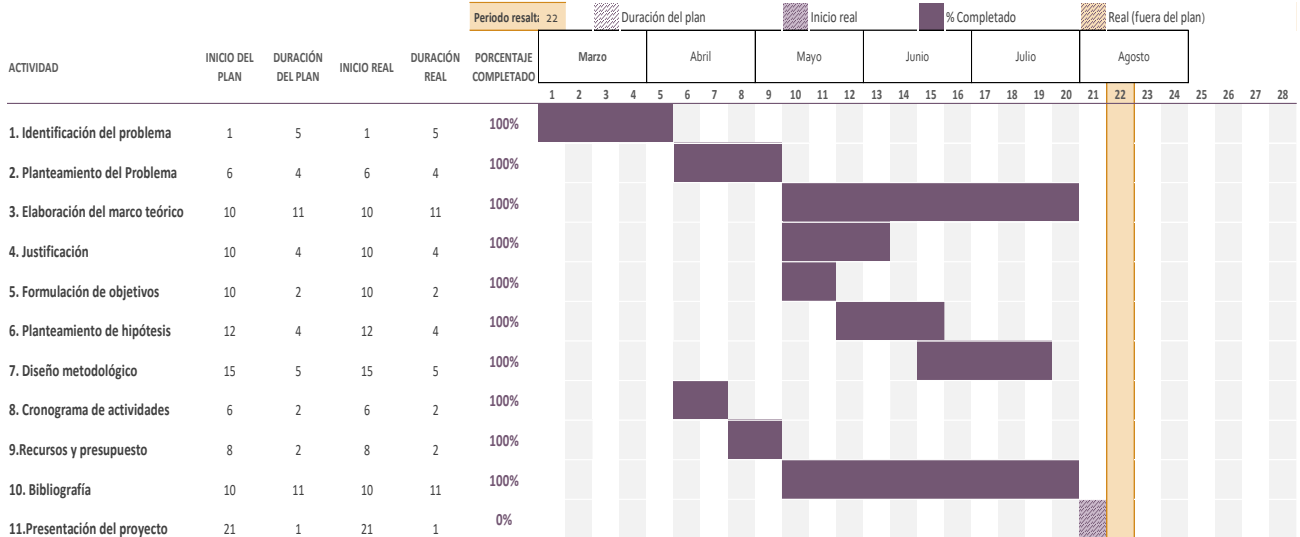


Tabla 9 Cronograma tesis (Elaboración propia)

1.1. Acta de constitución

A. INFORMACION GENERAL		
Nombre del Proyecto: Proyecto LP		
Patrocinador: Empresa SIGLO XXI		
Fecha de Presentación: 01 de enero del 2019		
HISTORIAL DE VERSIONES		
VERSION	PRESENTADO POR	FECHA
1.0	Crispatri Patricio	01/10/2018
Autorizado por Propietario del Proyecto: Empresa SIGLO XXI S.A.		
B. ANTECEDENTES		
SIGLO XXI fue fundada por la familia Moreno en 1972, como una pequeña empresa en la que apostamos a la calidad, destacándose por saber imprimir a sus productos un toque de sabor y alegría especial.		
En los mercados nacionales e internacionales las empresas reconocen que uno de sus activos más preciados es su marca y por ello muchas de ellas tratan de aprovechar y explotar dicho activo a través de nuevos productos.		
La empresa SIGLO XXI S.A. al igual que las demás empresas está intentando construir una “mega marca” la cual tenga una presencia muy fuerte en el mercado, generando nuevas ocasiones de consumo y productos diferenciados		
C. JUSTIFICACION DEL PROYECTO		
La necesidad de competir en un mercado globalizado, con consumidores más exigentes y en búsqueda de experiencias en cada momento de consumo, se transforma en el insumo de entrada para el planteamiento de extensión de marca para la inclusión de nuevas categorías en el modelo de franquicias de la empresa SIGLO XXI.		
D. REQUISITOS QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE, PATROCINADOR Y DEMAS INTERESADOS		

D1. Funcionales

- La categoría seleccionada debe mostrar la amplia variedad de productos, que generen atractivo para los segmentos de clientes seleccionados.
- El layout y modelo de operación de la categoría seleccionada debe ser transversal a las operaciones actuales de la franquicia SIGLO XXI.
- El modelo de servicio debe ser complementario a los protocolos implementados para gestionar su consolidación.

D2. Técnicos

- Las maquinarias utilizadas en el proyecto deben permitir la auto gestión de las franquicias.
- Los equipos utilizados no deben generar impactos negativos en los tiempos de operación y en consumos energéticos.
- Los materiales e insumos deben estar ajustados a las políticas de calidad y ambiente aplicable al modelo negocio.

E. ALINEAMIENTO DEL PROYECTO A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

E1. Objetivos estratégicos a los que contribuirá el Proyecto

- Objetivo de Marketing: El proyecto de inclusión de nuevas categorías para la empresa SIGLO XXI, utilizará de manera estratégica la marca para lograr posicionamiento en los nuevos productos introducidos al mercado.
- Objetivo de ventas: El volumen de ventas por la nueva categoría debe alcanzar una participación de un 6% de las ventas en el primer trimestre de implementación.

E2. Objetivos del Proyecto

General:

Explorar y desarrollar nuevas alternativas de negocios que permitan obtener las metas de crecimiento rentable del negocio de alimentos al consumidor DR.

Específicos:

- Determinar el nivel de impacto y aceptación de extensión de la marca SIGLO XXI a otras categorías.
- Explorar las categorías que resulten afines a la marca, validar si existe una oportunidad de Mercado y las capacidades de la empresa para generar una propuesta de valor diferenciada.

- Implementar proyectos de extensión de marca y/o nuevos negocios que resulten viables

F. GERENTE DEL PROYECTO Y SU NIVEL DE AUTORIDAD

Nombre del Gerente del Proyecto

Luis Fernando Enciso

Responsabilidades principales

- Elaborar el Plan del Proyecto y asegurar que se cumpla lo establecido.
- Llevar a cabo reuniones de seguimiento y control:
- Actualizar periódicamente el Plan del Proyecto.
- Tomar decisiones sobre aspectos que tengan impacto en el alcance, costo o plazo comprometidos.
- Asegurar la integridad y calidad de los entregables generados en el proyecto.

Atribuciones principales

- Tendrá la suficiente autoridad y atribución como para resolver los conflictos que puedan poner en riesgo y los objetivos y metas del proyecto.

G. RESTRICCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

- El presupuesto no podrá exceder al 10% del monto aprobado. Cualquier adicional al presupuesto inicial deberá ser aprobado por la Gerencia General para lo cual se presentará un documento con el sustento de la ampliación.
- El costo de mantenimiento no deberá exceder al 10% del presupuesto del proyecto.
- Debe garantizarse la integridad y confidencialidad de la información de la empresa que puede verse afectada al dar acceso al público en general.
- No se hará ninguna inversión en equipos ni infraestructura tecnológica para el desarrollo del proyecto ni durante la operación del producto, autorización de la Alta gerencia.

H. SUPUESTOS (ASUNCIONES) DE LA ORGANIZACIÓN

- La empresa tendrá documentado su requerimiento
- La empresa tendrá todos los contenidos (textos, imágenes, videos y audios) en el momento que sea requerido de acuerdo al Plan del proyecto.
- Las personas responsables de gestionar los entregables se sujetarán a los plazos establecidos en el Plan del Proyecto.

- La legislación vigente no cambiará durante la realización del proyecto.
- Las restricciones a las importaciones se mantendrán sin cambios durante el proceso de importación de maquinaria importada
- El índice de inflación anual no superará el 30% anual
- Se tiene la aprobación del presupuesto para la ejecución del proyecto
- Se conoce la capacidad de producción que deberán tener los proveedores.
- Se conoce exactamente el proceso productivo, y las maquinarias necesarias para instalación de los pilotos.
- Se podrá comprar la maquinaria necesaria al proveedor elegido
- Se cuenta con personal idóneo para realizar las distintas etapas y actividades del proyecto
- La demanda estimada se mantendrá con la tendencia de crecimiento actual.
- La comunidad se mantendrá indiferente durante el proceso de construcción del área nueva dentro de la franquicia.
- Se dispone del plano de distribución general de la tienda, realizado por el área de proyectos de la empresa.
- Se dispone de las especificaciones técnicas de las maquinarias y los suplidores de las mismas previamente seleccionados.
- Los diseños entregados por el cliente cumplen con las reglamentaciones del país y permisos correspondientes.
-

I. PRESUPUESTO

US\$100,000.00

J. PROGRAMA DE HITOS

- Licencias y permisos
- Estudios de mercado
- Mercadeo
- Adquisiciones
- RRHH
- Propuesta de valor

K. RIESGOS DEL PROYECTO

- Cambios en los diseños preliminares;
- Variaciones en el tiempo y costo del suministro de equipos, materiales, e insumos.
- Incumplimiento en los plazos y presupuestos contractuales en construcción (por terceros).
- Incumplimiento en los plazos y presupuestos contractuales en adquisición de equipos (por terceros).
- Incremento de restricciones a la importación.
- Retrasos en la aprobación de los permisos con instituciones gubernamentales.

INTEGRANTES DEL EQUIPO DEL PROYECTO, ROLES.

Nombre	Rol

L. FIRMA DE AUTORIZACIÓN DEL ACTA DE CONSTITUCIÓN

Nombre	Cargo	Firma	Fecha

Tabla 10. Acta de constitución Proyecto (Elaboración propia)

1.2. Identificación de Interesados

INTERNOS	EXTERNOS
Sponsor	Encuestados (potenciales usuarios)
Gerente del Proyecto	Empresas
Equipo del Proyecto	Proveedores de licencias
Franquiciados	Empresas reguladoras (ONAPI, MISPAS, INDUSTRIA Y COMERCIO)
Equipo de marketing	Suplidores
Grupo BDR	

Tabla 11. Identificación de los Interesados (Elaboración propia)

1.3. Registro de Interesados

FUNCION	NOMBRE	TELEFONO/ CORREO ELECTRONICO	OBJETIVO DEL INTERESADO	METODO PREFERIDO DE COMUNICACION	2DO. METODO PREFERIDO DE COMUNICACION
Sponsor	SIGLO XXI	(809) 908-6000 info@SIGLO XXI.com	Nueva categoría SIGLO XXI, Santo Domingo.	Correo electrónico	Teléfono
Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	(809) 908-6000 info@SIGLO XXI.com	Dirigir el proyecto asignado	Correo electrónico	Teléfono
Desarrollar producto según el alcance del proyecto	Gerente de Mercadeo	(809) 908-6000 info@SIGLO XXI.com	Desarrollar nueva categoría en SIGLO XXI	Correo electrónico	Teléfono

Tabla 12. Registro de interesados (Elaboración propia)

1.4. Análisis de Interesados

NOMBRE	INTERES	RESPUESTA	RESPONSABLE
Gerente General SIGLO XXI	Alto	Project Charter Informe del alcance Cronograma Informe de avance Informes de: calidad, costo, recursos, calendario actividades,	SIGLO XXI/Sponsor
Equipo de Proyecto	Alto	Project Charter Informes de gestión y avance de cada área Cronograma Plantillas de control	Gerente del proyecto
Gerente de Mercadeo	Alto	Informes de gestión y avance de cada área Cronograma	Gerente del proyecto

Tabla 13. Análisis de interesados (Elaboración propia)

1.5. Plan de Comunicación Gestión de Interesados

Requisito de Comunicación	Información a Comunicar	Frecuencia	Método	Audiencia	Responsable
Informe Status Proyecto	Información del Progreso del Proyecto	Quincenal	Email Presentación Reuniones	Sponsors Comité ejecutivo	C. Patricio
Métricas Semanal	Monitoreo y reporte del progreso de las tareas calendarizadas para la resolución de problemas o escalar problemas	Semanal	Email Presentación Reuniones	Equipo del proyecto comité Otros interesados	C. Patricio
Calendario equipo de proyecto	mantener los participantes informados de las fechas del proyecto calendarizadas	Semanal	folder del Proyecto	equipo de proyecto todos los interesados	C. Patricio

Tabla 14. Plan de gestión de Interesados (Elaboración propia)

1.6. Matriz de requisitos de Comunicación

FASE	MENSAJE	EMISOR	MEDIO	FRECUENCIA	RECEPTOR	RESPUESTA	PERIODICIDAD
	¿Qué se comunica?	¿Quién comunica?	¿Cómo se comunica?	¿Cuándo se comunica?	¿A quién se comunica?	¿Cómo se retroalimenta?	
Inicio	El Project charter	Sponsor	Reunión de presentación	Al inicio del proyecto	Al director del proyecto	Los comentarios, preguntas, solicitud de información	Sólo si hay cambios
Inicio	El alcance, las regulaciones, políticas, normas, formatos de informe, plantillas, organigrama, planes de gestión.	Director del proyecto	Reuniones Documentos impresos Email	Al inicio del proyecto Solicitudes de cambio del alcance	El equipo del proyecto El sponsor	Comentarios, preguntas, opiniones. Ajustes a los planes de seguimiento	Reunión kick-off Primer y tercer viernes de cada mes
Todo el proyecto	Informe de avance		Emails Presentaciones	Semanal Quincenal	Reporte e informe de retroalimentación		Todos los viernes Cada 2 semanas

Tabla 15. Matriz de requisitos de comunicación (Elaboración propia)

1.7 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS)

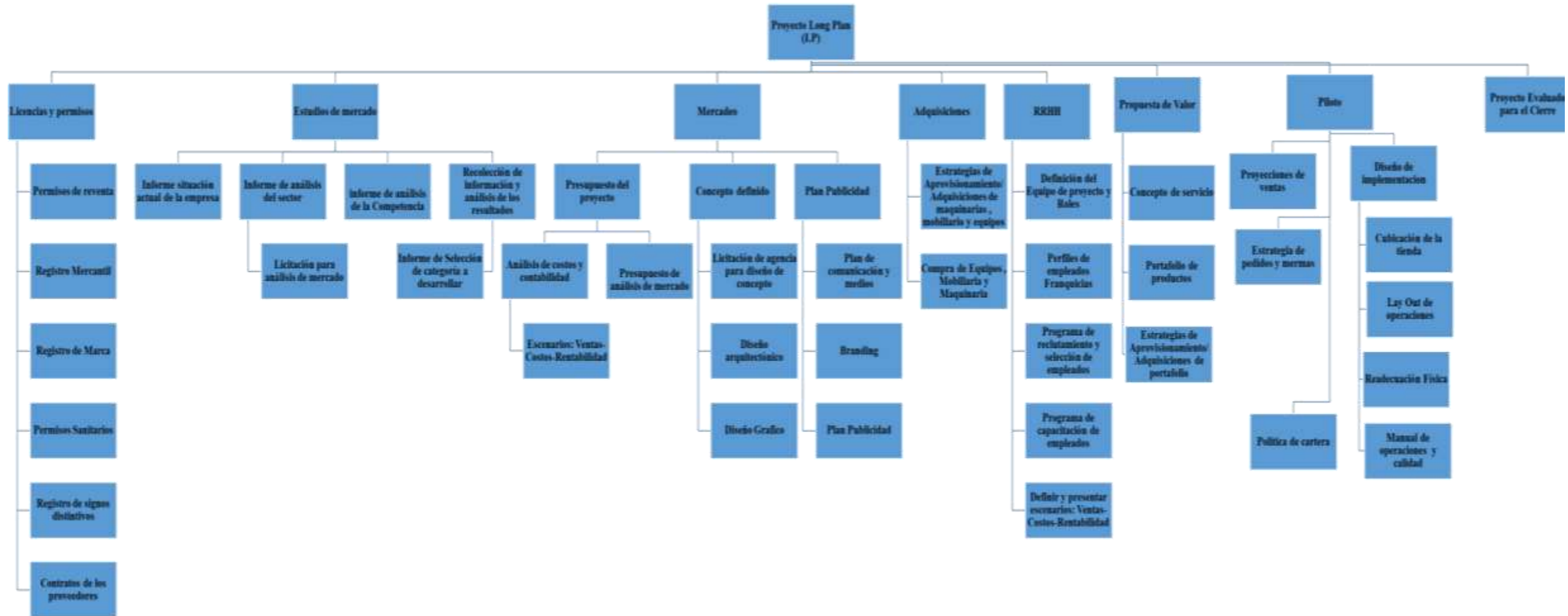


Figura 23. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) (Elaboración propia)

1.8 Plan de Comunicación Gestión del Alcance

Área De Conocimiento	Requisitos De Comunicación	Información A Comunicar	Frecuencia	Forma / Método	Audiencia	Responsable
ALCANCE	El alcance del proyecto. Los cambios y modificaciones parciales o totales en el alcance del Proyecto.	El alcance del Proyecto Información relevante del proyecto. El modelo de negocio que desarrollará. Identificar algunos de los desafíos que tendrá el Proyecto. Los beneficios en ahorro de tiempo y costo que tendrán los usuarios.	Al Inicio del Proyecto Cuando Surjan Cambios en el alcance	Reunión/ Project Charter	Sponsor del Proyecto Equipo de proyecto Clientes seleccionados Agencias publicitarias	Director del Proyecto

Tabla 16. Plan de Gestión del Alcance (Elaboración propia)

1.9 Plan de Comunicación Gestión del Cronograma

Área de Conocimiento	Requisitos de Comunicación	Información a Comunicar	Frecuencia	Forma / Método	Audiencia	Responsable
TIEMPO (Cronograma)	Duración del Proyecto Tiempo de desarrollo de cada Paquete de Trabajo. Fecha de Inicio Fecha de Cierre	Tiempo en que estará disponible al público la PRODUCTO.	Al Inicio del Proyecto	Reunión, Socialización de Cronograma y Calendario del Proyecto. Correo electrónico	Sponsor del Proyecto Equipo del Proyecto	Director del Proyecto
		Socializaran el Cronograma del Proyecto	Semanalmente se comunicara el avance en el cumplimiento del Cronograma			
		La ruta crítica , el calendario y los hitos				
		Se socializaran el avance en el logro de los entregables del Proyecto.				

Tabla 17. Plan de Gestión del Cronograma (Elaboración propia)

1.10 Plan de Comunicación Gestión de La Calidad

Área de conocimiento	Requisitos de comunicación	Información a comunicar	Frecuencia	Forma / método	Audiencia	Responsable
CALIDAD	<p>Calidad Requerida por el Sponsor del Proyecto.</p> <p>Estándares de calidad de la Metas alcanzadas con relación a la calidad requerida.</p> <p>Indicadores de desempeño funcional.</p>	<p>La calidad del proyecto se medirá según los indicadores de diseño y las funcionalidades requeridas por el sponsor.</p> <p>Las pruebas del prototipo se realizarán con clientes e interesados. Posteriormente se debe hacer una evaluación para identificar oportunidades de mejoras, niveles de satisfacción, seguridad, rapidez, etc. De estas pruebas se generarán evidencia de registros y un informe que refleje las recomendaciones de parte de los usuarios.</p>	<p>Al Inicio del Proyecto</p> <p>Semanalmente durante el desarrollo</p> <p>Durante las pruebas funcionales</p> <p>Al cierre</p>	<p>Reunión Inicial</p> <p>Correos electrónicos</p>	<p>Sponsor del Proyecto</p> <p>Equipo del Proyecto</p>	<p>Director del Proyecto</p>

Tabla 18. Plan de Gestión de la Calidad (Elaboración propia)

1.11 Plan de Comunicación Gestión de los Recursos

El director de proyecto será el responsable de la identificación, priorización y seguimiento y gestión de los recursos humanos del proyecto.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS				
PROYECTO			FECHA	
CLIENTE			REVISIÓN	
Nº PEDIDO			HOJA	___ de ___
AUTOR				
NOMBRE	TAREAS ASIGNADAS (ID. WBS)	RESPONSABLE	FECHAS NECESARIO	
			DE	A

Tabla 19 Formulario gestión de recursos (*Elaboración propia*)

1.12 Plan de Comunicación Gestión de Adquisiciones

Área de conocimiento	Requisitos de comunicación	Información a comunicar	Frecuencia	Forma / método	Audiencia	Responsable
Adquisiciones	-Todas las informaciones necesarias para desarrollar el plan de adquisiciones, para el seguimiento del mismo y mantener el control.	Cronograma Calendario del proyecto Informe de avances Minutas Informe de costos	- Al inicio del proyecto (cronograma). - Semanal (calendario) - Mensual (informe de avances). - Mensual (informe de costos) - Cada vez que sea realizada una reunión (minutas)	Reunión kick-off Reunión de avances Correo electrónico	Sponsor Equipo de proyecto	Director del proyecto
TODAS	-Fechas de finalización (cronograma) e informes de aceptación de “entregable” -Informe de hitos -Firmas y aprobaciones	Acta de cierre	- Al final de cada fase. - Al final de proyecto	Reunión de cierre de fase. Reunión de cierre del proyecto.	Sponsor Equipo de proyecto	Director del Proyecto

Tabla 20. Plan de Gestión de Adquisiciones (Elaboración propia)

1.13 Matriz de Asignación de Roles/Responsabilidades (RACI)

Actividad		Roles / Responsabilidades				
ID Actividad	Actividad	Gerente Mercadeo	Gerente	Gerente Operaciones	Dir.	Sponsor
1	Estudio de Mercado	R	A	C	I	I
2	Estudio Técnico	A	I	R	I	I
3	Estudio Económico	R	I	C	I	I
4	Estudio Financiero	C	I	R	A	I
5	Evaluación del proyecto	I	I	A	R	C
6	Desarrollo del prototipo	R	I	A	C	I
7	Pruebas del prototipo	C	C	R	A	I
8	Piloto	C	A	R	I	I

Tabla 21 Matriz RACI (Elaboración propia)

1.14 Lecciones Aprendidas / Información Histórica

Las lecciones aprendidas serán recopiladas por el Director del proyecto, quién las podrá a disposición del equipo de la empresa, luego de cada reunión o cuando se difunda el informe de solución de conflictos

La información histórica del proyecto será colocada en el repositorio central (File Server) de la empresa donde se les dará acceso a los interesados acorde al rol definido.

1.15 Información de los Encuestados

Encuestado	Sexo	Área/ Departamento	Tiempo en la empresa
1	F	Comercial	9
2	F	Comercial	10
3	F	Comercial	4
4	F	Mercadeo	3
5	F	Finanzas	5
6	F	Calidad	15
7	M	Desarrollo	6
8	M	Mercadeo	12
9	M	Comercial	3
10	M	Legal	20
Total de Encuestados			10

Tabla 22 información encuestados

1.16 Preguntas entrevista

Preguntas	Opciones	Respuestas
1. ¿Cómo se incluyó el proyecto dentro del plan de proyectos de la compañía?	Convocatoria pública	
	La unidad administradora contacto directamente a los involucrados	10
	Publicidad en los medios, reuniones informativas, folletos, etc.	
	Otros (especificar)	
2. ¿Cuáles son los principales destinatarios del proyecto?	Clientes/usuarios	10
	Sistema empresarial	
	Otros (especificar)	
3. ¿Ha detectado algún tipo de conflicto en la gestión del proyecto?	De coordinación	4
	Insuficiencia y retraso en la aplicación de los fondos	
	De planificación o gestión	
	Procedimientos burocráticos largos	3
	Insuficiente apoyo desde el órgano coordinador Excesiva documentación a presentar	
	Otras (especificar)	
	No ha habido ningún tipo de conflicto	3
4. Su valoración global sobre el proceso de gestión del proyecto es (Valore del 1 (nada adecuado) al 5 (muy adecuado))	1	
	2	
	3	
	4	8
	5	2
5. Qué mejoras introduciría para subsanar los posibles problemas	Mejor gestión de comunicación	5

detectados (en caso de que los hubiera) en la gestión de sus operaciones?	Disponibilidad de recursos	
	Control de cambios	2
	Involucramiento temprano de los interesados	3
6. ¿Cómo funciona el sistema de seguimiento?	Generación directa de información física y financiera	
	Una vez que nos solicitan la información, procedemos a elaborarla	
	Remitimos periódicamente la información de avance	10
	Remitimos periódicamente la información a la gerencia	
	Nos solicitan una información de la que no podemos disponer	
7. ¿Son los indicadores utilizados en la gestión del proyecto los más idóneos para reflejar el avance de sus operaciones? ¿Cuáles no son buenos?	Sí	10
	No	
8. ¿Se utilizan en el sistema de seguimiento indicadores para identificar oportunidades?	Sí	10
	No	
	¿Cuáles?	Control de cronograma
9. ¿Cómo fueron seleccionados los indicadores que están utilizando para el seguimiento de los proyectos?	Vinieron determinados por los responsables de la Dirección	10
	Se envió una propuesta de indicadores que nosotros modificamos	
	Otros (especificar)	
10. ¿Cuáles son las principales dificultades para la realización del seguimiento físico de los proyectos?	Tiempo	5
	Disponibilidad de recursos	
	Comunicación	5
	Ninguna	

11. ¿Considera Ud. que los resultados obtenidos hasta la fecha se acercan a los objetivos inicialmente planteados?	Sí	10
	No	
12. ¿Podría haberse llevado a cabo el proyecto sin las estimaciones planificadas?	Sí	
	No	10
13. ¿Existe un plan de gestión de riesgos para proyectos?	Sí	
	No	10
14. ¿Las operaciones llevadas a cabo han necesitado la elaboración de estudio de impacto y riesgos?	Sí	8
	No	2
15. ¿Ha sido necesario realizar alguna acción correctora para llevar a cabo este proyecto?	No	
	Sí	10
16. ¿Se han tenido en cuenta, de forma transversal, los aspectos relacionados con la factibilidad económica, comercial y de recursos por parte de los responsables del diseño de la operación?	Sí	10
	No	
17. ¿El proyecto requiere gestión publicitaria?	Sí	10
	No	
18. ¿Conoce la normativa existente en materia de información y publicidad correspondiente a este tipo de proyecto?	Sí	4
	No	6
19. ¿Posee suficiente información sobre la mitigación de riesgos relacionados a las exigencias de publicidad que demanda el proyecto?	Sí	4
	No	6
20. ¿Qué medidas de información y publicidad está desarrollando?	Vallas publicitarias durante la ejecución del proyecto	5
	Carteles publicitarios	2

	Folletos, trípticos, inserciones en prensa, redes sociales	3
	Otros (especificar)	
21. ¿Presentan problemas sus operaciones para realizar el gasto programado hasta el estatus actual del proyecto?	Sí	2
	No	8
22. ¿Existen indicadores de eficacia en la comunicación de su proyecto?	Sí	
	No	10
23. ¿Existen análisis preliminares de las necesidades de comunicación e interacción en las partes interesadas previos a la definición de las operaciones?	Sí	
	No	10
24. ¿Existen objetivos explícitos para el alcance de las metas socializados entre los involucrados en el proyecto?	Sí	6
	No	4
25. ¿Existen medidas explícitas para superar las dificultades identificadas y para alcanzar los objetivos?	Sí	10
	No	
26. ¿Existe un análisis de coherencia entre la comunicación de las necesidades del proyecto y sus responsables?	Sí	
	No	10
27. ¿Se llevan a cabo acciones de control interno?:	Sí	10
	No	

Tabla 23 cuestionario

1.17 Logo nueva Categoría



Figura 24 Logo nueva Categoría

1.18 Visualización pilotos franquicias, visualización de nuevas categorías.



Figura 25 Visualización pilotos franquicias, visualización de nuevas categorías

1.19 Glosario

A

Alcance (Scope): suma de productos y servicios que deben ser realizados en el proyecto. Ver alcance del proyecto y alcance del producto.

Alcance del producto (product scope): características y funciones que caracterizan a un producto o servicio.

Alcance del proyecto (project scope): trabajo que debe ser realizado para entregar el producto (del proyecto) con las características y funciones especificadas.

Análisis: Investigación detallada de algo para conocer sus cualidades, su estado, y poder emitir conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen.

Control de cambios de alcance (Scope Change Control): control de cambios en el Alcance del proyecto.

Enunciado de alcance (Scope Statement): la declaración de alcance proporciona una base documentada para tomar decisiones futuras en el proyecto, y para confirmar, desarrollar, y fomentar un entendimiento y comprensión común del alcance del proyecto entre todas las partes interesadas (stakeholders).

Definición del alcance (Scope Definition): subdivisión de los entregables (deliverables) de mayor nivel en otros más pequeños más fácilmente gestionables que posibilite un mejor control del proyecto.

Verificación del alcance (Scope Verification): formalización de la aceptación del alcance del proyecto.

Análisis de riesgos cualitativo (Qualitative Risk Analysis): realización de un análisis cualitativo de riesgos y condiciones para priorizar sus efectos sobre los objetivos del proyecto. Consiste en evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos del proyecto utilizando métodos como la matriz de probabilidades de impacto para clasificar los riesgos en las categorías de alto, medio, y bajo para la priorización en la planificación de la respuesta al riesgo (Risk Response Planning).

Análisis de riesgos cuantitativo (Quantitative Risk Analysis): medición de la probabilidad y consecuencias de los riesgos y de los resultados posibles. Este proceso utiliza técnicas cuantitativas tales como la simulación (Simulation) y el análisis de árbol de decisión (Decision Tree Analysis).

C

Acta de constitución de proyecto (Project Charter): documento elaborado por la Dirección que autoriza formalmente la existencia del proyecto. Proporciona al jefe de proyecto la autoridad necesaria para aplicar recursos organizacionales a las actividades del proyecto.

Contingencia (contingency, buffer, reserve): provisión realizada en la planificación para mitigar los riesgos del proyecto (de costes, plazos, etc). Normalmente se utiliza con otra palabra (contingencia o reserva de gestión, contingencia de costes, etc) para indicar el riesgo que se pretende mitigar.

Contrato (contract): acuerdo vinculante que obliga al vendedor a proporcionar el producto del proyecto en las condiciones acordadas, y al comprador a pagar por él.

Contrato de precio fijo (fixed-price or firm fixed-price contract): categoría de contratos que involucran un precio total por un producto determinado. El importe pagado es independiente de los costes del vendedor. Pueden incluir incentivos relacionados con la mejora en la consecución de objetivos.

Contrato de precio firme y fijo (firm fixed-price contract): ver contrato de precio fijo.

Contrato de coste reembolsable (cost-reimbursable contract): categoría de contratos en los que el importe del pago al suministrador está asociado a los costes incurridos por éste. Los costes incurridos suelen consistir en la suma de los costes directos más un porcentaje de los mismos en concepto de costes indirectos. Pueden incluir incentivos relacionados con la mejora en la consecución de objetivos.

Contrato de precio unitario (“time and material” or “unit price” contract): categoría de contratos en los que se fija el precio unitario de ciertos elementos del proyecto como tarifas horarias, precio unitario materiales, precio por ciclo, etc (y en este aspecto se parecen a los de precio fijo) pero no su cuantía (y en este aspecto se parecen a los de coste reembolsable).

Control (control): proceso de comparación del rendimiento real con el planificado analizando las variaciones, evaluando las alternativas, y tomando las acciones correctivas apropiadas.

Coste de Terminación Estimado, CTE (ETC: Estimate To Complete): coste adicional esperado necesario para completar una actividad, grupo de actividades, o el proyecto. La mayoría de las técnicas utilizadas para predecir CTE incluyen algún ajuste sobre la estimación inicial basado en el rendimiento o actuación del proyecto en el instante de control.

Control integrado de cambios (Integrated Change Control): coordinación de los cambios en toda la organización del proyecto.

Coste Final Estimado, EAC (EAC: Estimate At Completion): coste esperado final de una actividad o grupo de actividades, o del proyecto cuando el alcance definido del trabajo ha sido completado. La mayoría de las técnicas utilizadas para predecir CFE incluyen algún ajuste sobre la estimación inicial basándose en el rendimiento o actuación del proyecto en el instante de control.

Coste final planificado, BAC (BAC: Budget At Completion): la suma de todos los presupuestos correspondientes al proyecto.

Coste planificado del trabajo realizado, EV (antes, BCWP: Budget Cost of Work Performed): este término se ha reemplazado por el de valor del trabajo realizado.

Coste planificado del trabajo planificado, PV (antes, BCWS: Budgeted Cost of Work Scheduled): este término se ha reemplazado por el de valor planificado.

Coste real, CR (AC: Actual Cost): costes totales incurridos (a veces puede tratarse de horas directas únicamente, costes directos, o todos los costes incluyendo los indirectos) durante un período de tiempo determinado. Este valor de coste debe compararse con los costes de valor planificado y con el valor del trabajo realizado.

Coste real del trabajo realizado, AC (antes, ACWP: Actual Cost of Work Performed): este término se ha reemplazado por el de coste real.

D

Desarrollo del plan de proyecto (Project Plan Development): integración y coordinación de todos los planes de proyecto para crear un documento consistente y coherente.

Desviación en costes DC (Cost Variance (CV)): 1. cualquier diferencia entre el coste presupuestado de una actividad y el coste real o incurrido de esa actividad. 2. Utilizando terminología de valor ganado, $CV = EV - AC$.

Desviación en cronograma o trabajo DT (Schedule Variance (SV)): 1. cualquier diferencia entre la fecha de terminación planificada de una actividad y la fecha de terminación real de esa actividad. 2. En valor ganado, $SV = EV - PV$.

E

Entregable (Deliverable): cualquier resultado o elemento medible, verificable y tangible que debe ser producido o realizado para completar el proyecto o parte del proyecto. Se usa frecuentemente de manera restringida como entregable externo, que es un entregable que está sujeto a la aprobación del sponsor o cliente.

Enunciado de trabajo (Statement of Work (SOW)): descripción narrada de los productos o servicios que deben ser suministrados bajo el contrato.

Esfuerzo (Effort): número de unidades de trabajo necesarias para completar una actividad u otro elemento del proyecto. Se expresa normalmente en número de horas, semanas o días de personal. No debe confundirse con duración.

Estimación (Estimation): valoración del resultado cuantitativo más probable. Normalmente se refiere a los costes y duraciones del proyecto, y debería incluir alguna indicación de precisión.

Estimación de costes (Cost Estimating): elaboración del coste aproximado (estimación) de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.

Estructura Desagregada de la Organización (Organizational Breakdown Structure): descripción de la organización del proyecto en la que se relacionan los paquetes de trabajo del proyecto con las unidades de la organización.

F

Fast Tracking: Compresión del calendario de proyecto mediante el solapamiento de actividades que, en condiciones normales se realizarían de manera secuencial (como, por ejemplo, diseño y fabricación).

Fecha de comienzo planificada (Scheduled Start Date, (SS)): instante en el que se planificó comenzar una actividad. SF está normalmente comprendida entre la fecha de comienzo más temprana (early start date) y la fecha de comienzo más tardía (late start date). Puede reflejar el nivelado o recursos escasos.

Fecha de terminación planificada (Scheduled Finish Date, (SF)): instante en el que se planificó concluir una actividad. SF está normalmente comprendida entre la fecha de terminación más temprana (early finish date) y la fecha de terminación más tardía (late finish date). Puede reflejar el nivelado o recursos escasos.

G

Gestión de coste de ciclo de vida (Life-Cycle Costing): concepto de considerar los costes de adquisición, operación, y disposición cuando se evalúan diversas alternativas.

Gestión de costes del proyecto (Project Cost Management): subconjunto de la gestión de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Comprende la planificación de recursos, estimación de costes y control de costes.

Gestión de riesgos del proyecto (Project Risk Management): proceso sistemático de identificación, análisis, y respuesta a los riesgos del proyecto. Incluye la maximización de la probabilidad y consecuencias de los acontecimientos positivos y la minimización de la probabilidad y consecuencias de los negativos para la consecución de los objetivos del proyecto. Incluye los procesos de planificación de gestión de riesgos, identificación de riesgos, análisis de riesgos cualitativo, análisis de riesgos cuantitativo, planificación de respuesta al riesgo, y seguimiento y control de riesgos.

Gestión de valor del trabajo realizado (EVM: Earned Value Management): método para integrar el alcance, calendario, y los recursos, y para medir el rendimiento del proyecto. Compara la cantidad de trabajo planificada con el valor ganado y el valor de coste real, para comprobar si el rendimiento en costes y plazos coincide con el planificado.

H

Hito (Milestone): evento o acontecimiento significativo del proyecto. Normalmente coincide con la terminación de algún entregable del proyecto concreto.

Holgura libre (free float): cantidad de tiempo que una actividad puede retrasarse a partir de su fecha de comienzo más temprana (early start), sin retrasar la fecha de comienzo más temprana de cualquiera de sus actividades sucesoras.

Holgura total (float): cantidad de tiempo que una actividad puede retrasarse a partir de su fecha de comienzo más temprana (early start), sin retrasar la fecha de terminación del proyecto. La holgura se obtiene a partir de un cálculo matemático y puede cambiar a medida que el proyecto progresa y se realizan cambios al plan de proyecto.

I

Índice de actuación (o rendimiento) en costes (Cost Performance Index, CPI): ratio de eficiencia de costes del valor del trabajo realizado dividido por el coste real.

Índice de actuación (o rendimiento) en cronograma (Schedule Performance Index, SPI): ratio de eficiencia de plazos del valor del trabajo realizado entre el valor planificado.

Iniciación (Initiation): autorización del proyecto o de una de sus fases.

Informe integrado de costes y plazos (Integrated Cost/Schedule Reporting): ver valor ganado.

L

Lecciones aprendidas (lessons learned): enseñanza alcanzado tal consecuencia del desarrollo del proyecto. Pueden obtenerse en cualquier momento del proyecto. También considerada como un registro más del proyecto.

Línea de base (Baseline): plan original aprobado (para el proyecto, paquete de trabajo, o actividad) más o menos los cambios de alcance formalmente aprobados. Normalmente se utiliza con otra palabra (vg: línea de base de costes, línea de base de control de rendimiento etc).

Línea de base de control de rendimiento (Performance Measurement Baseline): plan aprobado contra el que se miden las desviaciones para el control de gestión.

M

Matriz de asignación de responsabilidades (Responsibility Assignment Matrix): estructura que relaciona la organización del proyecto con la estructura desagregada del proyecto o WBS para asegurar que cada elemento del alcance del proyecto es asignado a un responsable único.

N

Nivelado de recursos (Resource Leveling): cualquier forma de análisis de red en el que las decisiones de programación (fechas de comienzo y terminación de actividades) están condicionadas por factores relacionados con los recursos humanos (vg. Disponibilidad limitada de recursos o dificultad de gestionar cambios en los niveles de recursos).

O

Organización matricial (Matriz Organization): cualquier organización organizacional en la que el responsable de proyecto comparte responsabilidad con los responsables funcionales en la asignación de responsabilidades y en la dirección del trabajo de las personas asignadas al proyecto.

Organización proyectizada (Projectized Organization): cualquier estructura organizacional en la que el jefe de proyecto tiene la autoridad para definir responsabilidades y dirigir el trabajo de las personas asignadas al proyecto.

P

Partes interesadas (Stakeholders): personas y organizaciones que están activamente involucradas en el proyecto, o cuyos intereses pueden ser negativa o positivamente afectados como consecuencia de la ejecución del proyecto o de su terminación. Pueden ejercer influencia sobre el proyecto y sus resultados.

Paquete de trabajo (Work Package): entregable al nivel más bajo del WBS, cuando este entregable pueda ser asignado a otro jefe de proyecto para ser planificado y ejecutado. Esto puede ser realizado mediante el uso de un sub-proyecto en el que el paquete de trabajo es descompuesto en actividades.

Plan de proyecto (Project Plan): documento formalmente aprobado utilizado para la ejecución y control de proyecto. Las funciones principales del plan de proyecto son registrar las asunciones y

decisiones de planificación realizadas, facilitar la comunicación entre las partes interesadas (stakeholders), y documentar las líneas de base aprobadas de alcance, costes, y plazos. Un plan de proyecto puede ser general o de alto nivel, o detallado.

Programa (Program): grupo de proyectos interrelacionados y gestionados de manera coordinada.

Los programas normalmente incluyen algún elemento de trabajo continuado en el tiempo.

Programa de Hitos (Milestone Schedule): programa de alto nivel que identifica los hitos más importantes.

Plan de tiempos o cronograma de proyecto (Project Schedule): fechas planificadas para la realización de las actividades e hitos del proyecto.

Plan de tiempos maestro o cronograma maestro (Master Schedule): programa de alto nivel que identifica las actividades e hitos más importantes.

R

Reporte de rendimiento (Performance Reporting): recolección y diseminación de información de rendimiento. Esta información incluye el status del proyecto, progreso alcanzado, y previsiones futuras.

Riesgos.

Aceptación de riesgos (Risk Acceptance): esta técnica del proceso de planificación de respuesta al riesgo (Risk Response Planning Process) indica que el equipo de proyecto ha decidido no cambiar el plan de proyecto para gestionar o tratar el riesgo, o que es incapaz de identificar una estrategia de respuesta apropiada.

Categoría de riesgos (Risk Category): fuente de riesgo potencial de tipo técnico, de gestión, organizacional, o de tipo externo.

Eliminación o evitación de riesgos (Risk Avoidance): Consiste en cambiar el plan de proyecto para eliminar el riesgo o para proteger los objetivos del proyecto de su impacto. Es una herramienta del proceso de planificación de respuesta al riesgo del proyecto.

Evento o suceso de riesgo (Risk Event): ocurrencia concreta que puede afectar al proyecto para bien o para mal.

Identificación de riesgos (Risk Identification): Determinación de los riesgos que pueden afectar al proyecto documentando sus características. Las herramientas utilizadas incluyen tormenta de ideas (brainstorming) y listas de riesgos (Checklists).

Mitigación de riesgos (Risk Mitigation): la mitigación de riesgos procura REDUCIR la probabilidad y/o el impacto de un riesgo por debajo de un nivel (threshold) considerado aceptable.

Plan de gestión de riesgos (Risk Management Plan): documento que contiene los procesos relacionados con el riesgo que serán realizados durante el proyecto. Es el resultado o salida de la planificación de gestión de riesgos del proyecto.

Plan de respuesta al riesgo (Risk Response Plan): documento que detalla todos los riesgos identificados, incluyendo su descripción, causas, probabilidad de ocurrencia, impacto o impactos, respuestas propuestas, propietarios o responsables, y estado actual. También conocido como registro de riesgos.

Planificación de respuesta al riesgo (Risk Response Planning): desarrollo de procedimientos y técnicas para incrementar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Las herramientas utilizadas incluyen evitación (o eliminación), mitigación, transferencia, y aceptación.

Planificación de solicitud (Solicitation Planning): proceso de documentación de los requisitos del producto e identificación de las potenciales fuentes de suministro.

Planificación de gestión de riesgos (Risk Management Planning): Decidir cómo tratar y planificar las actividades de gestión de riesgos del proyecto.

Proceso de control y seguimiento de riesgos: seguimiento y control de los riesgos residuales, identificación de nuevos riesgos, ejecución de los planes de reducción de riesgos, y evaluación de su efectividad a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Riesgos:

Registro de riesgos (Risk Register): ver plan de respuesta al riesgo.

Riesgo (Risk): evento o condición que, si ocurre, puede tener un efecto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto.

Riesgo residual (Residual Risk): riesgo que permanece después de implementar las respuestas al riesgo.

Riesgo secundario (Secondary Risk): riesgo que puede aparecer como consecuencia de la implementación de la respuesta a un riesgo (risk response).

Transferencia de riesgos (Risk Transfer): la transferencia de riesgos consiste en trasladar el IMPACTO de un riesgo a una tercera parte junto con la propiedad o la responsabilidad de la respuesta.

Seguimiento (Monitoring): recolección, análisis, y reporte del rendimiento de proyecto, mediante comparación con el plan establecido.

Solicitud de oferta (Request for Proposal): documento utilizado para solicitar ofertas de vendedores potenciales de productos y servicios. En algunas áreas de aplicación puede tener un significado más específico.

Stakeholders: ver partes interesadas.

Statement of Work (SOW): ver declaración de trabajo.

T

Technical Performance Measurement (TPM): comprobación del beneficio técnico alcanzado mediante la comparación entre los parámetros técnicos alcanzados durante la ejecución del proyecto (technical accomplishment) con el calendario planificado de realización técnica (schedule of technical achievement).

V

Precio planeado (planned value): coste planeado conveniente al trabajo programado. Es la suma del trabajo planificado o programado en un instante determinado y el coste o presupuesto planificado correspondiente.

Valor del trabajo realizado (earned value): suposición conveniente al trabajo realizado. Se compone de la suma de las estimaciones de costes (pudiendo incluir los costes indirectos) de las actividades o porciones de actividades (trabajo en curso) realizadas en un período de tiempo determinado (normalmente hasta el instante de control).

W

Workaround: respuesta a un suceso o evento negativo de riesgo. Se distingue del plan de contingencia en que un workaround no es planificado con antelación a la ocurrencia del evento de riesgo.

Workpackage: Ver paquete de trabajo.

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Gestionar con anticipación entrenamientos mediante programa de e...	✔ OK
Matriz de asignación de responsabilidades (Responsibility Assignm...	✔ OK
Programa (Program): grupo de proyectos interrelacionados y gestio...	✔ OK
Technical Performance Measurement (TPM): comprobación del ben...	✔ OK
Facilitar especificaciones técnicas de maquinaria, productos y prest...	✔ OK
Gestionar con anticipación entrenamientos mediante programa de e...	✔ OK
Ajustarse al cumplimiento de los requisitos legales, administrativos ...	✔ OK
Partes interesadas (Stakeholders): personas y organizaciones que ...	✔ OK
ultimo este capítulo finaliza con las recomendaciones para comple...	✔ OK
globalización ha establecido niveles de competitividad feroces comp...	✔ OK
Incorporar en pliego de requisitos cláusulas de compromisos y resp...	✔ OK
Project Management Institute, (2017), nodos de decisiónnodos de o...	✔ OK
Organización proyectizada (Projectized Organization): cualquier estr...	✔ OK
Cambios en las regulaciones gubernamentales en sector alimentos ...	✔ OK
Independientemente de la industria, todo proyecto pasa por las sigu...	✔ OK
Establecer según las diferentes investigaciones científicas los factor...	✔ OK
Lecciones aprendidas (lessons learned): enseñanza alcanzado tal c...	✔ OK
Interrupción genera retraso, no recuperable en la semana, impacta ...	✔ OK
Incorporar en pliego de requisitos cláusulas de compromisos y resp...	✔ OK
recomendaciones primordiales y líneas de exploración propuestas p...	✔ OK

Results: No plagiarism suspected

[Download Plagiarism Report PDF](#)

Word count: 23156

[Go Back](#)

© 2002-2019 by Brian Klug - [Contact](#) - [Manage Account](#)

Used 6 of 50 times since 2019-06-20.