

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Contenido

1- Introducción.....	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Oportunidad y necesidad	5
1.3 Justificación	6
1.3.1 Análisis de mercado.....	7
1.3.2 Análisis técnico y operativo	8
1.4 Marco teórico	8
2- Planes del proyecto.....	9
2.1 Nombre del proyecto.....	9
2.2 <i>Stakeholders</i> del proyecto.....	9
2.3 Alcance del proyecto.....	9
2.3.1 Objetivo principal	10
2.3.2 Objetivos específicos.....	12
2.3.3 Marco de referencia	12
2.3.4 Factores críticos de éxito.....	12
2.3.5 Exclusiones del proyecto.....	13
2.3.6 Restricciones del proyecto.....	13
2.3.7 Supuestos del proyecto	14
2.3.8 Entregables del proyecto.....	14
2.3.9 EDT del proyecto.....	15
2.4 Gestión del tiempo del proyecto.....	16
2.4.1 Actividades y cronograma.....	17
2.5 Gestión de costos	18
2.6 Gestión de la calidad del proyecto	20

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2.7 Gestión de Recursos Humanos	20
2.7.1 Organigrama.....	21
2.7.2 Matriz de Roles y Responsabilidades.....	22
2.8 Plan de Comunicaciones	24
2.8.1 Matriz de Comunicaciones.....	25
2.9 Gestión de Riesgos.....	26
2.10 Gestión de Adquisiciones.....	29
Conclusiones.....	30
Recomendaciones.....	33
ANEXOS	
ANEXO 1.....	35
ANEXO 2.....	50
ANEXO 3.....	51
ANEXO 4.....	60
ANEXO 5.....	65

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Existe una necesidad latente en los consumidores de hoy día que visitan los principales supermercados del país por adquirir productos saludables, lo cual ha entendido muchas compañías líderes en el mercado; la extensión de línea de los productos que comercializan, baja en calorías, es una fuente importante para la captación de utilidades.

Los medios de comunicación constantemente bombardean a los consumidores ofreciendo una variedad de productos bajos en calorías, colesterol y demás componentes saludables, denominados light.

El cambio generado en la sociedad, que se preocupa por el mantenimiento de su cuerpo y la posibilidad de llevar una alimentación mucho más saludable, ha impulsado el aumento de la oferta. En 1990 la industria alimentaria, notando la alta demanda de estos productos, invirtió grandes esfuerzos para alcanzar los niveles de desarrollo tecnológico y productivo que el mercado y la sociedad requerían, se

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

iniciaron las investigaciones para generar cambios en el proceso de elaboración de los alimentos y las necesidades de los consumidores.

Junto al crecimiento de la industria alimentaria también surge la inquietud de los consumidores en informarse sobre lo que están consumiendo. Todo esto obliga a las empresas y organizaciones relacionadas con la salud y alimentación a establecer el etiquetado nutricional de los alimentos. Sin duda alguna, existe una gran diferencia entre los alimentos light de los 80's y los de la actualidad; anteriormente no se utilizaban tantos sustitutos de azúcar y grasas como los de hoy en día; además, se conocen diversas sustancias y aditivos que aportan a los alimentos light diferentes texturas, sabores, colores y olores más agradables para los consumidores. También, la tecnología también ha avanzado, y con ello los procesos de fabricación y producción alimentaria; por eso la calidad en la elaboración de estos productos es más elevada que en la antigüedad.

La fabricación y comercialización de esta línea de productos a nivel local ofrece al consumidor un precio accesible con el atributo de que los productos light permiten verificar la cantidad calórica que se consume y es una garantía para aquellas personas que desean mantenerse saludables o alcanzar niveles saludables deseados.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Otro nicho de mercado creciente e importante que está siendo abarcado por estos productos son las personas con trastornos de diabetes, colesterol, entre otros, quienes deben cuidar constantemente su dieta. Estos productos ofrecen seguridad requerida por los consumidores que necesitan de un control estricto de sus consumos alimenticios, sin privarse de consumir un delicioso producto.

Los alimentos light se han posicionado en los últimos años de forma acelerada, los cuales son adquiridos por aquellas personas que se preocupan por el bienestar físico y su salud, posicionándose en puntos estratégicos, cerca de la ubicación de productos líderes, con una ventaja competitiva de ser la mejor opción para restarle calorías a nuestra dieta diaria.

1.2 Oportunidades y Necesidades

En un mercado demandante de productos bajos en calorías se ve una clara oportunidad de estudio para el desarrollo de una línea de Productos de Light. Desde el punto de vista nutricional cabe destacar que los alimentos con menor contenido de grasa y azúcares son más saludables. Existen razones concretas que justifican que los consumidores desean adquirir estos productos con la seguridad de que al consumirlos no afectan su salud.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

El incremento en el número de personas con diabetes, sobrepeso y preocupación por mantenerse saludables hace que los empresarios desarrollen productos diferenciados dirigidos a un nicho de mercado en aumento.

Asimismo, surge la oportunidad de satisfacer una necesidad existente en el mercado nacional, con una amplia gama de repostería, con la variante de que el porcentaje de productos light es mínimo. El planteamiento de desarrollo de una línea de productos diferenciados genera un valor agregado a esta categoría y a las empresas una oportunidad de negocio.

1.3 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto consiste en desarrollar una línea de Productos Light por parte de una compañía dedicada a la Comercialización de Productos de Repostería. El Departamento de Ventas sugiere valorar la oportunidad de desarrollo de una línea de Queques y Postres light para el año 2013. Se aprovechan los conocimientos y experiencias que posee la empresa, adecuando los nuevos productos a las exigencias del mercado, con la finalidad de generar una línea con estándares de calidad establecidos.

La iniciativa surge como resultado de un estudio de mercado previo que determina los clientes-meta, hábitos y frecuencia de compra, modalidad de pago,

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

ubicación, preferencias en cuanto a sabores y tamaños. Se analizaron los principales competidores del mercado con productos similares, así como la participación de mercado, volumen de ventas, posicionamiento, canales de distribución empleados, fortalezas y debilidades.

Se plantea una necesidad latente de un nicho de mercado creciente que cumple con los principios básicos de la definición de proyecto, la cual dice que *“Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un Problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana”* (Project Management Institute (2008)).

1.3.1 Análisis técnico y operativo

Uno de los factores determinantes en la factibilidad del proyecto parte de que la Compañía cuenta con una infraestructura adecuada, mano de obra y equipos óptimos para incursionar en la producción de una nueva línea de productos.

Posee una capacidad ociosa de 50% en sus líneas de producción, lo que permite la incorporación de productos similares que vienen a mejorar la efectividad en los equipos, la capacidad de producción y el incremento en las unidades producidas, donde los costos unitarios serán menores y se mejorarán las utilidades a nivel empresa.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

El proyecto contempla el aprovechamiento de los canales de distribución existentes, los recursos humanos actuales, la incursión en puntos de venta ya establecidos líderes en el mercado.

El equipo de trabajo está conformado por profesionales de formación académica y experiencia adecuada para la conducción efectiva del proyecto, entre los que se encuentran: Chef Profesional, Tecnólogo de Alimentos, Gerente de Producción, Gerente de Recursos Humanos, Comprador, el Gerente de Logística, Gerente de Mercadeo y Gerente de Ventas. Este equipo constituye parte del recurso humano actual responsable para llevar a cabo las actividades importantes del proyecto, ejecutando y controlando el seguimiento de este a través de las reuniones de avance periódicas definidas.

Se define no comprar equipo y realizar un mantenimiento preventivo de los equipos actuales.

1.3.2 Análisis Financiero

El proyecto se plasma dentro de la organización como parte de los planes de investigación y desarrollo. Es por ello que el apoyo financiero se sustenta en la asignación que la empresa estima dentro de sus metas a largo y mediano plazo

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

para la investigación y desarrollo, lo cual representa un 20% de las ventas actuales.

Los elementos de costos para el proyecto se estiman en \$7.400, entre los que se desglosan los siguientes rubros:

Compra de materias primas para investigación	500.000
Estudio laboratorio	200.000
Registros sanitarios	500000
Apoyo de Profesionales (labores que desarrollan normalmente)	1.000.000 (junto con las labores que desarrollan normalmente)
Publicidad y mercadeo,	500.000
Total de Proyecto	3.700.000

El costo del proyecto está basado en el costo de la planificación inicial de las etapas necesarias para lanzar el producto al mercado, se toman recursos ya existentes dentro de la compañía como son personal de investigación y desarrollo, personal de costos, personal de ventas, personal de recursos humanos y mercadeo.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

El tiempo estimado del proyecto es de: *5 meses*.

2- Planes del proyecto

2.1 Nombre del proyecto

Desarrollo de la línea de productos light.

2.2 Stakeholders del proyecto

Los involucrados en el proyecto son: el Departamento de Investigación y Desarrollo, Gerentes, Empleados de mandos medios, proveedores, la Agencia de Publicidad y los Administradores de Categoría de las diferentes cadenas de Supermercados.

2.3 Alcance del proyecto

El primer punto que se establece en un proyecto es su alcance. Como menciona el Project Management Institute (2008), “el alcance de un proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito” (pág. 103).

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Con el alcance se pretenden dejar claros los límites del proyecto, los productos a entregar, la metodología y medición del proyecto. En este caso, se utiliza el criterio de un grupo de profesionales que son parte de la compañía, la cual ya posee total conocimiento para gestionar la incorporación de una línea de producción basada en la entrega de un plan de desarrollo de productos light para su comercialización en los diferentes supermercados del país. Como parte de este proceso y con el fin de ampliar este alcance, se definieron los siguientes objetivos con las características del producto que será entregado, una vez que se concluya el proyecto:

2.3.1 Objetivo General:

- Desarrollar una línea de Productos Light para satisfacer el mercado de clientes con necesidades enfocadas en el cuidado de su salud y mejoramiento físico.

2.3.2 Objetivos Específicos:

- Definir los productos a desarrollar, selección de sabores, gramaje y empaque.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

- Analizar y determinar líneas de producción y requerimientos técnicos y materiales.
- Realizar las pruebas de laboratorio según los productos definidos con el apoyo de un grupo de profesionales expertos en la materia.
- Obtener registros, permisos y certificaciones requeridas para productos light.
- Determinar los costos, utilidad y el tiempo de producción.
- Desarrollar plan de mercadeo, distribución y venta.
- Garantizar a través de controles de seguimiento y de calidad el cumplimiento de las tareas y fechas definidas para el éxito del proyecto.
- Presentar informe final de resultados y conclusiones.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2.3.3 Marco de referencia

Este proyecto utiliza las técnicas y herramientas definidas por el PMI (2008), sobre la administración de proyectos, para el desarrollo de la línea de repostería light. Cuando se plasma la dirección de proyectos este debe aplicar los conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas adecuados para poder dirigir un proyecto adecuadamente; la guía *del PMBOK®* identifica los fundamentos de las buenas prácticas, lo cual significa que se está de acuerdo con el planteamiento general y la aplicación de las habilidades, herramientas y técnicas que garantiza su éxito. No siempre se debe seguir la misma metodología, ya que todos los proyectos son diferentes, su organización, equipo de dirección, personal responsable de establecer lo que es apropiado para un proyecto.

Para la realización de un proyecto es importante basarse en estos métodos de investigación que generan los aportes y los datos necesarios para una excelente ejecución.

2.3.4 Factores críticos de éxito

Para este proyecto tenemos varios factores críticos que son básicos para su realización, entre los cuales tenemos:

- Aprobación de los permisos sanitarios por parte del Ministerio de Salud.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

- Inscripción conforme a la definición de la nueva marca a comercializar.
- Definición clara del proyecto que garantice un trabajo efectivo por parte de los responsables de áreas del proyecto.
- Presupuesto establecido no puede ser sobrepasado en tiempo y dinero para el desarrollo de la línea de productos.

2.3.5 Exclusiones del proyecto

- El proyecto no incluye la producción de la línea de productos light.
- El proyecto no incluye el estudio de mercado para el desarrollo de la Línea de Productos light.
- Se excluye la propuesta de compra de equipos, se define que la compañía no invertirá en equipos nuevos debido a que cuenta con la infraestructura óptima para el desarrollo nuevo.

2.3.6 Restricciones del proyecto

- Las restricciones están basadas específicamente en el tiempo definido del proyecto y en el factor económico que aporta la empresa para el desarrollo de las etapas. El tiempo estimado es de 5 meses, su comercialización debe iniciar en la temporada del

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Día de la Madre, por ser una época óptima para el lanzamiento de un producto de repostería.

2.3.7 Supuestos del proyecto

- Se cuenta con el respaldo de estudios de mercado previamente realizados
- Se cuenta con el presupuesto que demanda el desarrollo del proyecto.
- Las personas asignadas al proyecto cuentan con la experiencia y la disposición de tiempo.
- Se define una fecha de finalización de las etapas acorde para que el lanzamiento del producto sea en temporada alta, aprovechando el flujo de clientes que visitan los Supermercados.
- Los equipos a utilizar ya existen, son acordes para incorporar otra línea de producción.

2.3.8 Entregables del proyecto

- El tiempo de duración del proyecto.
- El costo estimado del proyecto.
- Las actividades y el desarrollo de las actividades a realizar.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

- La definición de los requisitos y permisos legales necesarios para la producción de la línea de productos.
- El proyecto incluye la entrega del concepto del plan de mercadeo y la degustación in situ para el lanzamiento de la nueva línea de productos.
- Incluye la propuesta de incorporación del producto en las diferentes cadenas de supermercados acordes para la venta de su producto.

2.3.9 EDT del proyecto

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) nos permite organizar, definir y plasmar los entregables del proyecto; los cuales son investigación, planificación, ejecución y cierre de proyecto. Estos se subdividen en componentes de actividades a ejecutar por cada entregable. En el diseño de la plantilla vemos cada uno de ellos con su descripción, costo, tareas y los criterios de calidad asignados.

Se realizó el diccionario del EDT, donde se definen las actividades de cada entregable, costo y responsable por área que vemos en el anexo 1, matriz de actividades de EDT.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

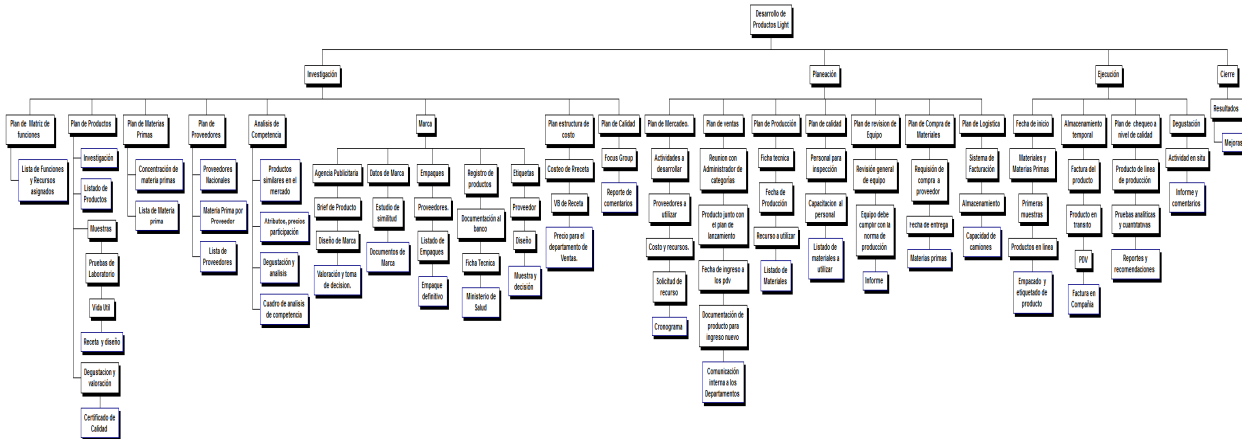


Diagrama EDT

2.4 Gestión de Tiempo

La gestión del tiempo del proyecto incluye los procesos requeridos para administrar su finalización en los plazos establecidos (Project Management Institute, 2008, pág. 129), e incluye los siguientes procesos:

- Definición y secuencia de las actividades
- Estimación de los recursos de las actividades
- Duración de las actividades
- Desarrollo y control del cronograma

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2.4.1 Actividades y cronogramas

Las actividades se establecieron tomando en cuenta todos los procedimientos necesarios que completan cada entregable junto con los criterios de calidad de cada uno de ellos. El anexo 1 plasma la distribución y secuencia de las actividades ejecutadas.

El proyecto inicia el 01 de noviembre del año 2012 y finaliza el 25 de abril del año 2013 con una duración estimada de 5,3 meses que representan 107 días.

Las actividades se planificaron en cuatro fases principales:

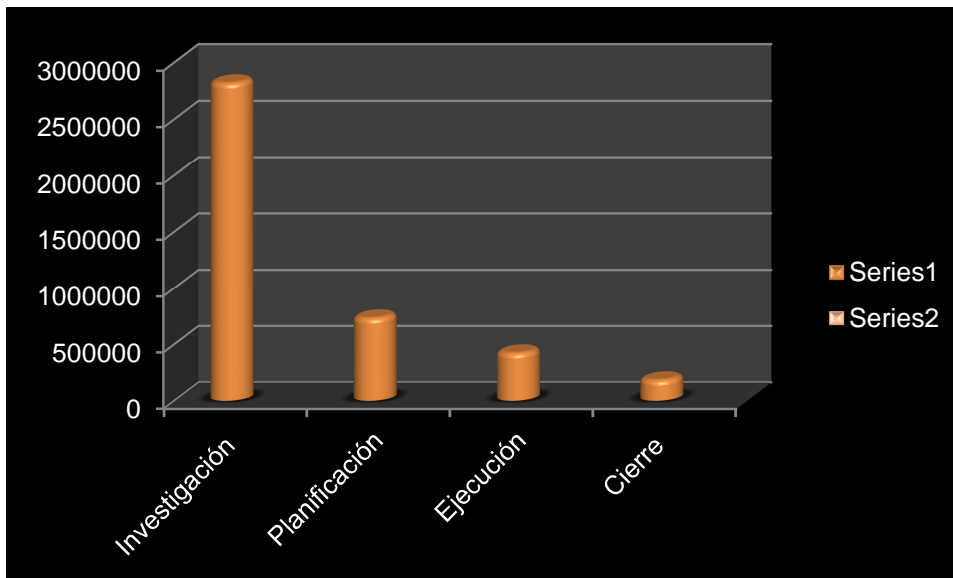
- Investigación: contempla el análisis de materias primas, investigación de productos en el mercado, propuesta de productos a desarrollar.
- Planificación: definición de procesos, generación de marca, Plan de Mercadeo.
- Ejecución: consta de los procesos en línea y las actividades que se requieren para producir un producto nuevo.
- Cierre: valoración y mejoras al proyecto junto con las lecciones aprendidas.

Estas fases se plasman de forma cuantitativa en el siguiente gráfico.

Gráfico.1 Fases por entregable del proyecto

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología



2.5 Gestión de Costo

El planteamiento del proyecto define una producción de 5,000 unidades de postres y queques, donde el 35% son queques y el 15% postres; con un incremento de un 20% anual, el cual no es constante durante los primeros seis meses por la condición de aceptación del producto.

El proyecto tiene un costo de 4,2 millones de colones que contempla el desarrollo de las diferentes etapas; no incluye totalmente el rubro de la agencia publicitaria, ya que se toma

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

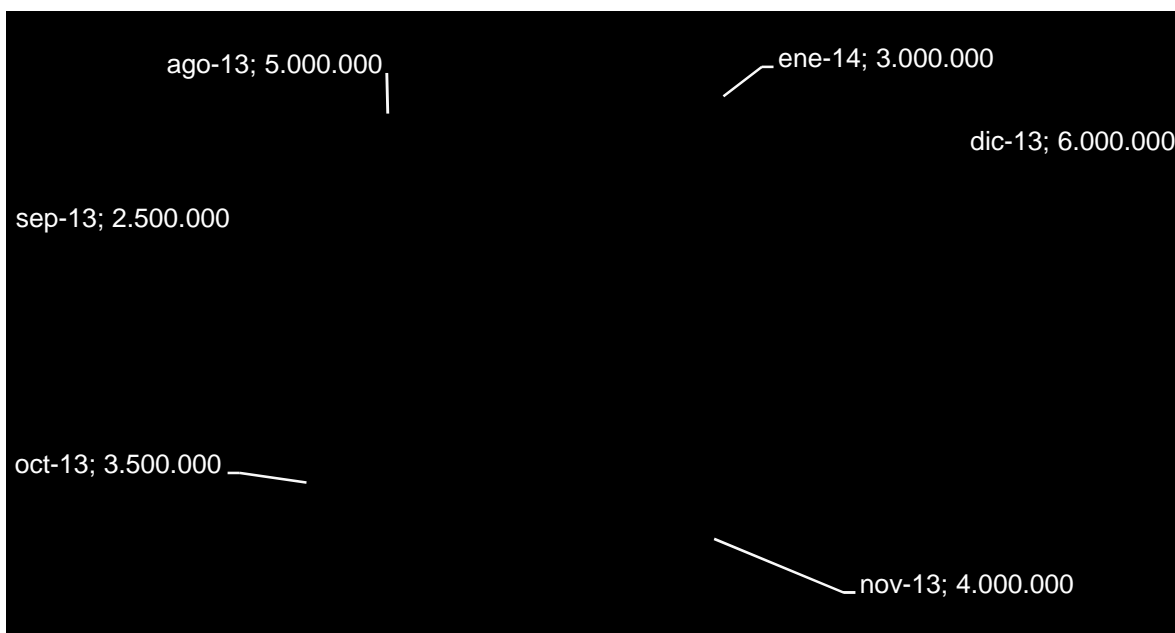
Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

como parte del costo que tiene implícita la empresa con el servicio mensual que desarrolla. Se incluyen los costos de investigación, materias primas, línea de productos idóneos a lanzar, costos de planificación, el focus group, plan de mercadeo, plan de control de calidad, costos de ejecución, revisión de equipos, costo de la calidad y el cierre del proyecto.

Los costos de cada actividad están basados en el tiempo que se emplea con el recurso utilizado y una tarifa establecida para este periodo que se detalla en el anexo 2.

En el siguiente gráfico se detallan las ventas esperadas durante los primeros 6 meses:

Gráfico. 2. Estimado de ventas año 2013-2014



2.6 Gestión de la calidad del proyecto

La gestión de la calidad incluye procesos y actividades a realizar durante el desarrollo del proyecto, así como determina responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a ejecutarse.

Asimismo, se deben cumplir las especificaciones requeridas por el departamento de investigación y desarrollo con los estándares establecidos por los profesionales encargados.

Los criterios base establecidos para este proyecto son los siguientes:

- El proyecto debe ser ejecutado en 5 meses
- El proyecto no debe exceder de la propuesta planteada.

A partir de estas dos condiciones se establecen los criterios de calidad para cada entregable del proyecto y las actividades de aseguramiento de calidad que serán utilizadas como criterios técnicos, comerciales y legales. Se utiliza dentro del aseguramiento de calidad de control formularios de aprobación, fichas técnicas de los productos, supervisiones aleatorias por partes de los profesionales al proceso verificando su efectividad, anexo 3.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2.7 Plan de Gestión del Recurso Humano

La gestión de recursos humanos del proyecto incluyó los procesos que se realizaron por medio de la asignación de roles y responsabilidades. Este proyecto cuenta con la particularidad que parte del personal que labora en la operación normal de la compañía, por lo cual los entregables del proyecto serán realizados por personal experto. Se definieron los roles y responsabilidades de cada uno de los colaboradores y las relaciones jerárquicas entre cada uno de los miembros del equipo.

2.7.1 Organigrama

A continuación se detallan las relaciones jerárquicas del equipo de proyecto.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología



2.7.2 Matriz de Roles y Responsabilidades

Rol	Responsabilidad	Cantidad
Patrocinador del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> *Controlar avance *Firmar los documentos y contratos relacionados con el proyectos *Aprobar entregables 	1
Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> *Dirige y controla el avance del proyecto *Coordina el equipo por áreas del proyecto *Coordina los recursos del proyecto 	1

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

	<ul style="list-style-type: none"> *Coordina e informa los cambios de fechas o actividades del proyecto *Participa de negociación de productos *Ejecuta ciertas actividades 	
Chef Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> *Participa durante la planificación del desarrollo de productos *Define ingredientes y calidades de materias primas *Participa en la degustación y definición de línea de productos *Participa en el costo de las recetas de los productos a desarrollar *Participa en la producción de desarrollo de producto 	1
Gerente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> *Define tiempos de producción *Define requerimientos de planta y producción *Define personal a utilizar 	1
Asistente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> Participa en la programación de los nuevos productos Valora el recurso humano según capacidad 	1
Gerente de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Define los parámetros a cumplir con el desarrollo de productos Define el certificado de calidad Define vida útil de producto Define condiciones óptimas de producción 	1
Asistente de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Participa en las revisiones de calidad Participa en investigación, realización de trámites de registros sanitarios e inscripción de marca 	1
Comprador	<ul style="list-style-type: none"> *Participa en la selección de proveedores *Realiza los trámites de compra de materiales y materias primas *Colabora con el chef con necesidades varias de materias primas 	1
Encargado de Costo	<ul style="list-style-type: none"> *Realiza costeo de productos *Verifica precios *Analiza costo vrs otros productos 	1
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> *Define el perfil de personal a utilizar *Define salarios por pagar Participa en reuniones de seguimiento 	1

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Asistente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> *Contrata a personal de degustación *Capacita el personal 	
Gerente de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Define Plan de Mercadeo *Define junto con el Gerente de Ventas actividades a realizar en situ *Inmerso en el proceso de aprobación de diseño de marca 	1
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> *Participa junto con el Gerente de Marca de la negociación de venta de producto *Participa junto con el Gerente de Marca de definición unidades a desarrollar 	1
Gerente de Marca	<ul style="list-style-type: none"> *Participa junto con el Gerente de Ventas en la negociación de venta de producto *Realiza trámite para inscripción de producto Informa de fecha de entrega en los puntos de venta y coordina con agentes de ventas la venta 	1
Facturador	<ul style="list-style-type: none"> *Incluye en el sistema la codificación de nuevos productos *Factura producto *Participa en el ingreso de factura una vez que el producto fue entregado en los puntos de venta. 	1
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> *Revisa los equipos de planta *Informa cuál es el estatus de los equipos *Realiza el mantenimiento preventivo 	1
Agencia Publicitaria	<ul style="list-style-type: none"> *Realiza "Brief" *Desarrolla el diseño de marca *Define mercado meta 	1
Gerente de Logística	<ul style="list-style-type: none"> Define rutas de entregas *Capacidad de camión *Sistema de facturación *Producto en tránsito *Producto en cuartos fríos 	1

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2.8 Plan de comunicaciones

El propósito del plan de comunicaciones es describir la integración de las diferentes áreas de comunicaciones. Está basado en el organigrama, donde se definen los responsables de las actividades a ejecutar, canales de información a utilizar para el avance del proyecto y la gestión de las comunicaciones.

Se utilizarán todas las herramientas disponibles para la comunicación, específicamente: reuniones formales planificadas según cronograma, reuniones informales en busca de avances, correos electrónicos, llamadas telefónicas, boletines, documentos oficiales, reuniones entre departamentos, reuniones externas y entrega de documentación, entre otros.

En el caso de la comunicación formal, se realizarán reuniones semanales sobre avances del proyecto; se contempla un proceso de escalonamiento, en donde en caso de alguna situación que no está contemplada que puede afectar el desarrollo del proyecto, se utilizará el buscar acceso a otro responsable dentro del organigrama o del entregable y se informará a las personas para que exista una comunicación acertada entre los miembros.

El líder del proyecto participará en reuniones semanales y en la toma de decisiones importantes para el avance de este, junto con una comunicación fluida entre áreas.

2.8.1 Tabla: Matriz de Comunicaciones

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Stakeholders	Dimensión	Tipo de comunicación	Temas	Frecuencia	Fases del proyecto %
Departamento de Investigación y Desarrollo	Influencia	Comunicación verbal Comunicación Electrónica	Avance del proyecto Retrasos y problemas Riesgos en el proyecto Manejo de caja chica	Semanal	Todas
Líderes de Área	Dependencia	Comunicación verbal Comunicación Electrónica	Tareas asignadas Avance o retrasos en las tareas	Semanal	Todas
Empleados medios	Dependencia	Comunicación verbal Comunicación Electrónica	Tareas asignadas Avance y retrasos	Semanal	Todas
Agencia Publicitaria	Dependencia		Desarrollo de solicitud de trabajo Cambios de diseños	Quincenal	25% del proyecto
Administradores de Categoría	Dependencia	Comunicación verbal Comunicación Electrónica	Ingreso de Productos Definición de Promoción	Mensual	25% Etapa Planeación de Productos
Proveedores	Dependencia	Comunicación Electrónica, Verbal, Materias Primas	Costos de Materias Primas, suplencias	Mensual	25 % Etapa de Investigación

2.9 Gestión de Riesgo

La gestión de riesgos incluye los procesos relacionados con la identificación de riesgos, su análisis y la planificación de cómo se van a controlar, cuál será el seguimiento y control (Project Management Institute, 2008, pág. 273).

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Los riesgos encontrados en este proyecto se valoraron utilizando “la matriz de probabilidad e impacto” (Project Management Institute, 2008, pág. 281) que incluye la determinación y el análisis cuantitativo de estos. Para su valoración se define una tabla con valores asignados en una escala de 0 a 100, donde 0 es la probabilidad nula de que el riesgo se dé o la probabilidad de encontrarlo de forma ínfima; caso contrario cuando es de 100, la posibilidad de encontrar el riesgo es muy alta, por consiguiente se evalúa el impacto del efecto del riesgo en la ejecución del proyecto, este se valora de 1 a 100; entre mayor sea el impacto mayor será la probabilidad que ocurra, para ver esto con mayor amplitud se plasma una tabla (2.9.1).

Una vez verificado el resultado de la probabilidad y el impacto de cada riesgo, se prioriza según se denota en alto, moderado y bajo impacto para aplicar las estrategias óptimas que los minimicen o caso contrario, darle el seguimiento adecuado y cuando se presenten no afecten las etapas del proyecto donde pueden influir de forma desfavorable, ya que un riesgo del que no se tome una acción correctiva puede ocasionar problemas serios en la efectividad del lanzamiento y producción de los productos light.

De acuerdo con lo establecido por PMI (2008), existen cuatro posibles tipos de verificar los riesgos, los cuales son:

- Evitar: Implica cambiar el plan para eliminar por completo la amenaza.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

- Mitigar: Implica disminuir a umbral aceptable la probabilidad de ocurrencia o impacto de un evento adverso.
- Transferir: Se refiere a trasladar el impacto (o al menos parte de este) a un tercero, conjuntamente con la propiedad de la respuesta.
- Aceptar: Se refiere a no tomar acciones sobre el riesgo.

La siguiente tabla de criterios define la probabilidad con que ocurre el riesgo y el impacto que este conlleva.

2.9.1 Tabla: Ponderación de Impacto de riesgo

Probabilidad	Nota	Impacto	Nota
Muy probable	90	Muy alto	80
Bastante probable	70	Alto	40
Probable	50	Moderado	20
Poco Probable	30	Bajo	10
Improbable	0	Muy bajo	0

En el anexo 4 se identificaron los riesgos en las fases del desarrollo de los productos light, y se definió el método óptimo para que su impacto sea menor. Un riesgo no definido en el lanzamiento de un producto nuevo puede dar al traste con la producción y efectividad de su desarrollo así como la imagen que los clientes

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

pueden percibir del nuevo producto; por lo cual esta sección es una de las áreas más delicadas del proyecto que debe ser verificada por etapas y definir previamente cuál será el plan de acción.

La función del Gerente del Proyecto en la sección de riesgos es determinante; debe estar inmerso en las actividades y procesos que se realicen, así como en la participación en reuniones de planeación, reuniones de seguimiento, tener un conocimiento previo de las situaciones que se pueden presentar a lo largo del desarrollo del proyecto y la forma de resolver satisfactoriamente estas o buscar otras acciones de corrección.

2.10 Gestión de las adquisiciones

La gestión de adquisiciones del proyecto es básica, ya que existen tareas que no pueden ser realizadas por las personas que laboran dentro de la compañía como son procesos de compra de las materias primas, compra de empaques, definición de material POP a utilizar, creación de una nueva marca, así como el envío de confección de etiquetas para los nuevos productos.

Análisis de hacer o comprar

Esta es una herramienta que define si las etapas del proyecto pueden ser realizadas a nivel del equipo de trabajo interno o deben ser ejecutadas por un

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

equipo externo. En este proyecto vemos que el equipo de trabajo posee una vasta experiencia en el área de desarrollo y producción de productos, especialmente porque es una compañía líder en el mercado que posee años de experiencia y es gran conocedora de sus procesos; así como el mercado de compra de materias primas y empaques, diseño de marca, flotilla de camiones en caso de usarse y otras tareas especializadas serán subcontratadas a terceros en cada uno de los temas identificados en los entregables. Estas actividades externas se identifican por medio del equipo del proyecto, pero a la vez deberán estar prestos a cumplir lo definido y bajo la comunicación del Administrador del Proyecto.

2.10.1 Matriz de adquisiciones

En la tabla se detallan las actividades que serán realizadas por los contratistas.

Criterios de Selección y Evaluación

Manejo de Contratos

2.10.2 Tabla de Criterios a contemplar

Servicios contratar	Empresa	Tareas y Responsabilidades
Diseño de Marca	Agencia Publicitaria	* Realizar Brief de marca * Realizar focus group

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

		<ul style="list-style-type: none">* Investigar mercado actual* Verificar tipos de letras, colores* Planteamiento de Propuestas de Diseño de Marca, etiquetas* Confección de materiales publicitarios
Etiquetas	Compañía de Diseño e Impresión	<ul style="list-style-type: none">* Realización de artes* Revisión por la compañía* Tiraje de etiquetas según solicitud* Envío a clientes para su revisión* Aprobación del cliente* Tiraje vinal según fecha* Entrega de etiquetas
Proveedores de Materia Prima	Externas	<ul style="list-style-type: none">* Ofrece Productos a la compañía* Coordina materia prima a vender* Coordina Entregas* Coordina precios y plazos de pago

Conclusiones

- El presente trabajo toma el marco de referencia de la utilización de las nueve áreas que define el PMI para la dirección y ejecución de un proyecto. El desarrollo de una línea de Productos Light que satisface un nicho de mercado existente, se basa en la orientación de una necesidad existente que aporta valor al cuidado de la salud y al mejoramiento físico de las

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

personas. Cumple con su definición al ser temporal y el plasmar el desarrollo de una gama de productos únicos en el mercado.

- Se cumple con la existencia de una necesidad que se transforma en el desarrollo del proyecto, donde se valoran las diferentes etapas definiendo cada una de ellas de forma esquemática en su desarrollo para un resultado exitoso.
- La ventaja competitiva que ofrece este nuevo desarrollo de productos light con diferentes sabores, gramaje y empaques es una excelente recomendación a ejecutar para aquellas empresas inmersas en la comercialización de este tipo de productos, donde le brinda a los clientes un producto diferenciado con la opción de realizar extensiones de línea según la aceptación del mercado para que el cliente siempre consuma productos diferentes en ciertos periodos durante el año.
- El Plan de Marketing debe ejecutarse en el momento que se defina realizar el lanzamiento del producto en los puntos de venta, ya que será una herramienta importante para que los clientes conozcan de los atributos y fortalezas de los productos.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

- La utilización de las herramientas que plantea el PMI son básicas para el desarrollo del proyecto y para lograr su alcance, porque define de forma asertiva su inicio y su fin, logrando los objetivos planteados inicialmente. Las nueve áreas rindan una metodología de desarrollo integral para ir cumpliendo con cada una de ellas y lograr finalmente el alcance del proyecto planteado.
- El costo planteado en el caso del negocio para el desarrollo de la nueva línea de productos light no se cumple, ya que no se contemplaron variables importantes a desarrollar; el planteamiento inicial consideró que eran costos cubiertos por los profesionales que ya laboran en la compañía, lo cual fue erróneo a la hora de definir el presupuesto inicial. El periodo del proyecto se ajusta a lo planteado pero existen holguras de tiempo, debido a que los profesionales laboran en la compañía y deben cumplir con los deberes diarios. Otra variable que incrementa el costo es el apoyo de la agencia publicitaria, al ser más elevado de lo planteado inicialmente. Esto nos deja muy claro que situaciones como esta se presentan en los proyectos una vez que se están ejecutando; por consiguiente, la planeación inicial es muy importante de realizar con mucho criterio y conocimiento de todas las variables a contemplar.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

- Finalmente, luego de plasmar las diferentes etapas que conlleva el desarrollo de productos light, podemos concluir que es un proyecto óptimo para implementar; nivel de producción es un producto que cumple con las características básicas deseadas por el cliente del día de hoy y cuida de su salud. Su desarrollo implica un aporte a este grupo de personas que deben cuidar su dieta y que merecen optar por un producto con características particulares. Igualmente, a nivel de empresa es un aporte más a un mix de productos que ofrece, lo cual puede fácilmente alcanzar ventas impresionantes si se cumple con una definición de marca adecuada y un plan de marketing acertado.

Recomendaciones

- Es importante recopilar y documentar las lecciones aprendidas durante el desarrollo de la propuesta, ya que con esto se creará toda una base de información para la toma de decisiones cuando se decida iniciar con la implementación del proyecto y a futuro cuando el negocio entre en operación.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

- En la etapa de desarrollo es básico cumplir con el tiempo y la comunicación, ya que son claves para asegurar el éxito del proyecto, por lo cual se debe tener un buen manejo de ambos. Las fechas de los entregables deben ser cumplidas con precisión. En cuanto a los costos, se deben mantener dentro del presupuesto planteado, el cual es incluido como parte del desarrollo e investigación que define la empresa.

Bibliografía

- Project Management Institute. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fourth Edition. Pennsylvania, EEUU: Project Management Institute, Inc.
- Sylvia Zavala Trías, MLS Guía a la redacción en el estilo APA. Biblioteca de la Universidad Metropolitana, 6ta edición
- Hernández Sampieri, Roberto y otros (1997). Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V. Primera Edición.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Anexos

- Anexo 1

Matriz de actividades EDT

ID WBS	Entregable	Descripción de la actividad	Tiempo/Días/ Horas	Costo	Criterios de Calidad	Responsable	Cronograma
1	Investigación						
1.1	Plan Matriz de Funciones		8	160.000			
1.1.1	Lista de Funciones	Descripción de funciones	1	6.250	Contempla las funciones importantes para el proyecto.	Líder Proyecto	01 de Nov 2012
1.1.2	Lista de Recursos asignados.	Asignación de recursos para el proyecto	1	6.250	Recursos con capacidad de desarrollo del proyecto	Líder Proyecto	01 de Nov 2012
1.1.3	Recursos y funciones	Define los recursos a utilizar.	1	6.250	Las funciones deben ser claras.	Líder Proyecto	01 de Nov 2012

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

1.2.4	Matriz de funciones	Realiza roll por área de recursos y funciones.	2	141.250	Contempla las áreas involucradas y líderes para el proyecto	Gerente de Ventas, Gerente de Calidad, Gerente de Producción, Gerente de Mercadeo, Encargado de Compras, Chef, Gerente de Marca, Gerente de Logística, Gerente de Recursos Humanos	01 de Nov 2012
1.2	Productos		12	56.250			
1.2.1	Investigación de Productos	Realiza lista de productos por categoría	2	18.750	Define productores líderes en el mercado	Chef	02 de Nov 2012
1.2.2	Listado de Productos	Define lista de productos categorizados.	4	37.500	Realiza listado por categoría light	Chef	05 de Nov 2012
1.3	Muestras		124	736.875			
1.3.1	Pruebas de Laboratorio	Compra de muestras para valoración	8	75.000	Análisis cualitativo y cuantitativo	Chef	06 de Nov 2012 - 08 de Nov 2012
1.3.2	Vida Útil	Medición del tiempo de envejecimiento de los productos	40	250.000	Medición de temperatura, gramaje, sabor, vida útil.	Chef	12 de Nov 2012 - 16 de Nov 2012

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

1.3.3	Receta y diseño	Realiza recetas de los productos	16	150.000	Utiliza criterios definidos	Chef	19 de Nov 2012- el 23 de Nov 2012
1.3.4	Degustación y valoración	Degustan muestras on base en el concepto definido	2	141.250	Valoración de especificaciones definidas.	Gerente de Ventas, Gerente de Calidad, Gerente de Producción ,Gerente de Mercadeo , Encargado de Compras, Chef ,Gerente de Marca, Gerente de Logística ,Gerente de Recursos Humanos	26 de Nov 2012 - 26 de Nov 2012.
1.3.5	Decisión	Grupo Gerencial define productos a desarrollar.	1	70.625	Aprobación por parte de grupo Gerencial.	Gerente de Ventas, Gerente de Calidad, Gerente de Producción ,Gerente de Mercadeo , Encargado de Compras, Chef ,Gerente de Marca, Gerente de Logística ,Gerente de Recursos Humanos	26 de Nov 2012 -26 de Nov.
1.3.6	Certificación de calidad	Establece adjudicación de valores a cumplir por los productos.	8	50.000	Cumplimiento de valores según la certificación.	Gerente de Calidad	27 de Nov 2012 - 28 de Nov 2012.
1.4.	Plan de Materias Primas			53.125			
1.4.1	Concentración de materia prima	Análisis de concentración, textura, % rendimiento, temperaturas de cocimiento	10	43.750	Cuantificación porcentual de ingredientes.	Chef (4) + asistente de Calidad (6)	29 de Nov 2012 - 30 de nov 2012.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

1.4.2	Lista de Materia prima	Listado de proveedores que suplan las materias primas	1	9.375	Valoración de materias primas acorde al concepto light.	Chef	30 de Nov 2012 y - el 30 de Nov 2012
1.5	Plan de Proveedores		27	273.125			
1.5.1	Proveedores Nacionales	Verificación de proveedores.	4	55.000	Proveedores reconocidos y responsables	Chef + Encargado de Compras	03 de Dic 2012 - 03 Dic 2012.
1.5.2	Proveedores de MP	Define lista de proveedores y solicita muestras de producto	2	27.500	Cumplir con los atributos que define el Chef	Chef + Encargado de Compras	03 de Dic 2012 - 03 Dic 2012.
1.5.3	Materia Prima por proveedor	Realiza pruebas de rendimiento , tiempos, sabores y calidad	16	150.000	Cumplir con el parámetro definido	Chef	03 de Dic y - el 05 de Dic 2012
1.5.4	Posibles proveedores	Define proveedor que cumple con los parámetros establecidos.	2	27.500	Materias primas y tiempos de entrega	Chef + Encargado de Compras	06 de Dic y el 06 Dic 2012
1.5.5	Lista de Proveedores	Realiza lista de proveedores aceptados e informa.	3	13.125	Establece las cláusulas del convenio entre compañía y proveedor	Encargado de Compras	06 de Dic -el 06 Dic 2012.
1.6.	Análisis de Competencia		167	710.000			
1.6.1	Productos similares en el mercado	Verificación de mercado y compra de productos.	4	62.500	Productos iguales o semejantes al objetivo de desarrollo.	Gerente de Marca + Chef	07 de Dic 2012 -el 07 de Dic 2012

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

1.6.2	Atributos, precios participación	Análisis de tamaños, vida útil , sabores, empaque, precio	160	500.000	Propiedades cualitativo y cuantitativo	Asistente de Calidad	08 Dic 2012 - el 07 de En 2012
1.6.3	Degustación y análisis	Análisis de atributos positivos y negativos	2	141.250	Analiza sabores, tamaños , precios	Gerente de Ventas Gerente de Calidad+ Gerente de Producción +Gerente de Mercadeo + Encargado de Compras + Chef +Gerente de Marca Gerente de Logística +Gerente de Recursos Humanos	07 de En 2013 - el 07 de En 2013.
1.6.4	Cuadro de análisis de competencia	Reporte de productos	1	6.250	Con criterios de competitividad	Gerente de Calidad	07 de de En 2013 finaliza el 07 de En 2013.
1.7.	Marca		129	638.125			
1.7.1	Agencia Publicitaria.	Define concepto a desarrollar para la nueva Marca	2	46.250	Define el concepto a desarrollar.	Gerente de Mercadeo + Gerente de Ventas +Gerente de Proyecto	08 de En 2013 - el 08 de En 2013.
1.7.2	Brief de Productos	Investigación del nicho de mercado, ventajas competitivas, los objetivos a alcanzar, precio, estrategia de comunicación	20	50.000	Nicho de mercado al cual va dirigido la categoría light.	Out-oursing	15 de En 2013 - 15 de En 2013.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

1.7.3	Diseño	Desarrollo y valoración de diseños de las etiquetas, habladores y material publicitario por parte de la agencia.	8	50.000	Debe cumplir con el objetivo a alcanzar	Out-oursing	16 de En 2013 - 17 de En 2013.
1.7.4	Marca	Trámites para inscribir la marca en SICE	4	25.000	Cumplimiento de los requisitos solicitados.	Gerente de Calidad	18 de En 2013 - 18 de En 2013
1.7.5	Estudio de factibilidad de Marca	Reporte de marcas similares e idénticas.	24	50.000	Marcas diferenciadas	Gerente de Calidad	21 de Enero 2013 al 23 de En 2013.
1.7.6	Documentos de marca	Tramitación de la Solicitud de Registro de Marca ante la Oficina de Marcas de Costa Rica.	4	25.000	Documentación según lo planteado	Gerente de Calidad	24 de En 2013 - 24 de En 2013
1.7.7	Documentos de SICE	Entrega documentación a oficina del SICE	2	6.250	Documentos formales	Asistente de Calidad	25 de En 2013- 25 de En 2013.
1.7.8	Empaques	Solicitud de requerimiento de empaque por tamaño, vida útil, fragilidad de productos	3	50.625	Debe contemplar los atributos definidos	Encargado de Compras	28 de En 2013 - 28 de En 2013.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

1.7.9	Proveedores.	Proveedores con excelente record.	24	105.000	Compañías de reconocimiento	Encargado de Compras	29 de En 2013 -31 de En 2013
1.7.10	Listado de Empaques	Listado de empaques	2	8.750	Especificaciones solicitadas por Chef	Encargado de Compras	31 de En 2013 - 31 de En 2013
1.7.11	Definición de empaque	Definición de medidas , empaques , tamaños , fragilidad	3	50.625	Cumpla con los atributos definidos	Chef Encargado de Compras Gerente de Calidad Gerente de Marca	1 de Febrero 2013 - 1 de Febrero 2013.
1.7.12	Registro de productos	Proceso de tramitología para el registro sanitario.	3	9.375	Tramite conforme a lo que solicita el ministerio	Asistente de calidad	1 de Febrero - 01 de Febrero 2013
1.7.13	Pago de Banco	Pago de \$ 100 dólares por producto a registrar	4	12.500	Revisión de recibo determina trámite realizado.	Asistente de calidad	01 de Febrero - 01 de Febrero 2013
1.7.14	Ficha Técnica de los productos	Documento formal de ingredientes, concentraciones, nombre de los productos	8	25.000	Documentación que respalde los ingredientes.	Asistente de calidad	04 de Febrero - 04 de Febrero 2013
1.7.15	Documentación al Ministerio	Llevar documentos a la oficina del Ministerio de Salud y realizar tramite	4	12.500	Documento formal	Asistente de calidad	05 de Febrero - 05 de Febrero 2013

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

1.7.16	Registro sanitario	Retiro de certificación del Registro sanitario	4	12.500	Revisión de la numeración.	Asistente de calidad	19 de Febrero - 19 de Febrero 2013
1.7.17	Departamento de Calidad	Archivar registro sanitario y llevar consecutivo	1	3.125	Seguir un consecutivo de los registros Sanitarios por producto y categoría	Asistente de calidad	06 de Febrero - 06 de Febrero 2013
1.7.18	Etiquetas	Confección de etiquetas.	4	17.500	Etiqueta optima para los productos	Comprador	07 de Febrero - 07 de Febrero 2013.
1.7.19	Solicitud pedido a Proveedor	Realizar requisición al proveedor	2	8.750	Casa reconocida en el tema de serigrafía	Comprador	08 de Febrero - 08 de Febrero 2013
1.7.20	Diseño de aprobación	Análisis de etiqueta en cuanto a color, tamaño , letra y material	2	46.250	Estipulación definida por el comprador	Gerente de Mercadeo + Gerente de Ventas Gerente de Marca	20 de febrero- 20 de Febrero 2013
1.7.21	Muestra Final	Aprobación de etiqueta.	1	23.125	Cumplir con lo estipulado por el Área de desarrollo.	Gerente de Mercadeo + Gerente de Ventas Gerente de Marca	21 de febrero - 21 de Febrero 2013
1.8	Plan estructura de costo		7	81.250			
1.8.1	Revisión de recetas	Análisis de ingredientes, porcentajes de los productos desarrollados.	2	21.875	Revisión del Chef y encargado de costos	Encargado de costo +Chef	11 de Febrero - 11 de Febrero
1.8.2	Costeo de Recetas	Realiza costeo de recetas.	2	25.000	Aprobación conforme la utilidad definida	Encargado de costo +Chef	12 de Febrero - 12 de Febrero
1.8.3	Valoración de recetas	Envío de recetas al Departamento de Ventas.	1	15.625	Avala o rechaza precio.	Gerente de Ventas + Gerente de Marca	12 de Febrero- 12 de Febrero 2013

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

1.8.4	VB de Receta	Verificación de cumplimiento de margen de utilidad.	1	15.625	Debe cumplir e con la utilidad asignada.	Gerente Finanzas + Gerente de Proyectos	12 de Febrero - 12 de Febrero
1.8.5	Envío de Precio al Departamento de Ventas.	Envío de precio al departamento de ventas.	1	3.125	Costo aprobado por el Gerente de Finanzas.	Encargado de Costo	12 de Febrero - 12 de Febrero
1.9	Plan de Calidad		11	34.375			
1.9.1	Muestreo	Solicitar muestras de producto al Chef	2	6.250	Producto idem como saldrá al mercado	Asistente de Calidad	13 de febrero - 13 de Febrero 2013
1.9.2	Focus- group	Programación de actividades.	4	12.500	Personal con criterio de análisis	Asistente de Calidad	15 de Febrero - 15 de Febrero 2013
1.9.3	Reporte de Comentarios	Definición de comentarios sobre un documento formal.	2	6.250	Formulario a aplicar	Asistente de Calidad	18 de Febrero - 18 de Febrero 2013
1.9.4	Análisis de información	Se tabula la información de los clientes.	2	6.250	Proceso de análisis para verificar resultante	Asistente de Calidad	19 de Febrero - 19 de Febrero
1.9.5	Información a Departamentos	Envía documento resultante a los departamentos.	1	3.125	Documento detalle toda la información recopilada	Asistente de Calidad	19 de Febrero - 19 de Febrero 2013
2	Planificación						
2.1	Plan de Mercadeo.		140	470.100			
2.1.1	Actividades a desarrollar	Planificación para el lanzamiento del nuevo producto.	24	180.000	Actividades deben cumplir con el objetivo definido.	Gerente de Mercadeo	20 de Febrero - 23 de Febrero

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2.1.2	Proveedores a utilizar	Realizar listado de proveedores.	4	30.000	Proveedores reconocidos y responsables	Gerente de Mercadeo	26 de Febrero y finaliza 26 de Febrero
2.1.3	Costo de actividades	Definición de actividades y recursos a desarrollar a nivel interno y externo.	40	100.000	Actividades dirigidas a un nicho de mercado específico	Gerente de Mercadeo	26 de Febrero - 4 de Marzo
2.1.4	Listado de recursos a utilizar.	Calendarización de programa de actividades.	24	100	Seguimiento de cronograma	Gerente de Mercadeo	26 de Febrero - 28 de Febrero
2.1.5	Solicitud de recursos	Envío de requerimientos al Departamento de Recursos Humanos y compañías externas.	40	100.000	Personal acorde a la actividad y actividades que generen tráfico	Gerente de Mercadeo	28 de Febrero- 7 de Marzo
2.1.6	Realizar cronograma	Realiza cronograma de actividades	8	60.000	Fechas estipuladas por actividad	Gerente de Mercadeo	4 de marzo - 04 de marzo 2013
2.2	Plan de ventas de la compañía		42	262.500			
2.2.1	Reunión con Administrador de categorías	Presentación de muestras, fichas técnicas, precios, plan de lanzamiento.	24	150.000	Producto sea aceptado según necesidad	Gerente de Marca	05 de Marzo - 08 de marzo
2.2.2	Presentar producto junto con el plan de lanzamiento	Presentación de documentos a cada cliente	8	50.000	Producto cubre una necesidad	Gerente de Marca	11 de marzo - 11 de Marzo
2.2.3	Fecha de ingreso a los pdv	El Administrador de categoría acepta el ingreso del producto	1	6.250	Define fecha y pdv donde ingresa el producto	Gerente de Marca	05 de Marzo- el 08 de Marzo
2.2.4	Documentación de producto para ingreso nuevo	Presentar los documentos solicitados por cada cadena de Supermercados	8	50.000	Documento formal con detalle de precio, gramaje, vida útil.	Gerente de Marca	06 de marzo -al 06 de marzo 2013

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2.2.5	Comunicación interna a los Departamentos	Comunicado de fecha de venta a los supermercados.	1	6.250	Conocimiento de fecha de ingreso.	Gerente de Marca	11 de marzo - 11 de marzo
2.3	Plan de Producción		29	220.625			
2.3.1	Revisa ficha técnica	Analizar las materias primas y procesos.	5	43.750	Revisión de ficha	Gerente de Producción +Asistente de Producción	12 de marzo-el 13 de Marzo
2.3.2	Fecha de Producción	Definir perfil actual y valoración de contratar personal.	5	34.375	Evaluación de desempeño.	Gerente de Recursos Humanos	13 de Marzo-- 18 de marzo
2.3.3	Valoración de recurso actual	Definir cargas de trabajo- valorar contratación.	8	25.000	Bajo el concepto de evaluación de desempeño actual del recurso con que cuenta	Asistente de Recursos Humanos	19 de Marzo- 20 de Marzo
2.3.4	Recurso a utilizar	Definir unidades a producir, cantidad de empaque, cantidad de moldes y utensilios, etiquetas y turnos de producción	8	90.000	Deben estar todos los recursos y actividades	Gerente de Producción + Asistente de Recursos Humanos	20 de Marzo - 26 de Marzo
2.3.5	Listado de materiales	Realiza listado de materiales y la fecha de recepción.	3	27.500	Documento formal de requisición de materiales	Asistente de Producción + Gerente de Producción	13 de Marzo - 13 de Marzo 2013
2.4	Plan de calidad		13	81.250			
2.4.1	Define personal para inspección	Capacitación del personal y definición de funciones	3	18.750	Conocimiento de actividad	Gerente de Calidad	12 de marzo -el 12 de Marzo

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2.4.2	Capacita al personal sobre la línea a desarrollar	Establecer - norma de calidad, personal, muestreo, código de barras, registro sanitario.	8	50.000	Revisión de ficha técnica y cumplimiento de esta.	Gerente de Calidad	12 de Marzo - 14 de Marzo
2.4.3	Listado de materiales a utilizar	Realizar lista de materiales a solicitar para ejecutar labor	2	12.500	Materiales conforme los criterios definidos.	Gerente de Calidad	12 de Marzo - 12 de Marzo
2.5	Plan de revisión de Equipo		17	53.125			
2.5.1	Revisión general de equipo	Realización de Mantenimiento preventivo	8	25.000	Revisión de equipos	Encargado de Mantenimiento	13 de Marzo y finaliza 18 de marzo
2.5.2	Equipo debe cumplir con la norma de producción	Realizar el plan de rendimiento del equipo.	8	25.000	Medición de estándares	Encargado de Mantenimiento	13 de Marzo - 13 de marzo
2.5.3	Genera informe	Informar sobre el estado del equipo	1	3.125	Documento formal	Encargado de Mantenimiento	19 de Marzo - 19 de Marzo
2.6	Plan de Compra de Materiales		5	17.500			
2.6.1	Requisición de compra a proveedor	Realizar la proforma y enviar a Proveedor	2	8.750	Cumplir con la norma de Requisición	Encargado de Compras	18 de Marzo - 18 de Marzo

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2.6.2	Define fecha de entrega	Le informa al Proveedor la fecha de entrega de materiales en la Planta	2	4.375	Cumplir con la norma de Requisición	Encargado de Compras	18 de Marzo - 18 de Marzo
2.6.3	Envía información	Realiza documento formal y envía a la casa proveedora	1	4.375	Cumplir con el plan de Requisición	Encargado de Compras	18 de Marzo - 18 de Marzo
2.7	Plan de Logística		12	75.000			
2.7.1	Sistema de Facturación	Definir parámetros de envío de información para incluir producto en sistema	2	12.500	Información clara al sistema	Gerente de Logística	18 de Marzo - 18 de Marzo
2.7.2	Almacenamiento	Establecer espacio para colocar producto en cámara y en área de transito	8	50.000	Verificación de áreas, temperaturas y recorridos.	Gerente de Logística	18 de Marzo - 18 de Marzo
2.7.3	Capacidad de camiones	Revisar espacio en camiones actuales y funcionamiento de termoquines	2	12.500	Medir carga actual y la capacidad ociosa.	Gerente de Logística	18 de Marzo - 18 de Marzo
3	Ejecución						
3.1	Dep Producción define fecha de inicio		22	113.750			
3.1.1	Solicita Material	Definir fecha de producción y fecha de necesidad de ingreso de materiales	4	57.500	Fecha de conocimiento de toda la compañía.	Gerente de Producción +Gerente de Proyecto	19 de Marzo - 19 de Marzo

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

3.1.2	Realiza primeras muestras	Se produce la primera tanda como prueba y calibración de equipo	8	25.000	Revisar producto para luego realizar ajustes	Asistente de Producción + Gerente de Producción	20 de Marzo - 20 de Marzo
3.1.3	Producción en línea	Realiza la producción según fecha establecida y variables controladas.	8	25.000	Evitar cuellos de botella o desconocimiento del proceso	Asistente de Producción	21 de marzo - 21 de Marzo
3.1.4	Empaca y etiqueta producto	Enfriar producto , colocar etiqueta de vencimiento e ingredientes	1	3.125	Almacenamiento temporal.	Asistente de Producción	22 de Marzo- 22 de Marzo
3.1.5	Traslado de Producto a Dep de Logística	El producto se coloca en cajas plásticas y se traslada a el área de cuartos fríos y área de despacho	1	3.125	Producto no debe sufrir deterioro al se trasladó.	Asistente de Producción	22 de Marzo - 22 de Marzo
3..2	Almacenamiento temporal		12	12.188			
3.2.1	Factura del producto	Introduce al sistema el código de factura , precio y pdv donde se venderá	1	1.563	Incorporarse con cuidado y revisión al final	Facturador	24 de Marzo- 24de Marzo
3.2.2	Alisto y carga de producto	El alistador toma factura y carga el producto en camión	2	3.125	Se alista el producto según factura	Alistador	25 de Marzo- 25 de Marzo
3.2.3	Entrega a PDV	Chofer chequea producto y entrega en pdv	2	3.750	Revisación del producto antes de entregar	Chofer	26 de Marzo- 25 de Marzo
3.2.4	Tramite de Factura en Compañía	Chofer tramita la factura a nivel de pdv y entrega a compañía al finalizar el día	2	3.750	Revisión de cantidades de producto y firma de factura	Chofer	26 de Marzo-25 de Marzo
3.3	Plan de chequeo a nivel de calidad		27	87.500			

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

3.3.1	Toma de producto de línea de producción	Muestreo de producción	1	6.250	Producto debe ser fresco.	asistente de calidad	27 de Marzo - 27 de Marzo
3.3.2	Pruebas analíticas y cuantitativas	Cumplimiento con la ficha técnica	24	75.000	Revisión con Ficha Técnica	asistente de calidad	27 de Marzo - 04 de Abril
3.3.3	Reportes y recomendaciones	Documento formal del comportamiento del producto	2	6.250	Documento con observaciones	asistente de calidad	05 de Abril
3.4	Degustación		51	76.500			
3.4.1	Entrega de material POP	Actividad en situ donde se habla de los nuevos productos	24	36.000	Entrega de brochures con los atributos del producto	Degustadora	12 de Abril y finaliza 12 de Abril
3.4.2	Actividad en situ	Actividad en situ donde se habla de los nuevos productos	24	36.000	Horario establecido por el pdv	Degustadora	13 de Abril - 14 de Abril
3.4.3	Informe sobre ventas y comentarios de clientes	Información a los clientes sobre los atributos y se degusta el producto	3	4.500	Reporte formal de actividad	Degustadora	22 de Abril y finaliza 22 de Abril
4	Cierre						
4.1	Análisis de resultados		6	37.500			
4.2	Informe sobre resultado de proyecto	Verifica resultados	2	12.500	Revisa la resultante	Líder del proyecto	25 de Abril 2013
4.3	Mejoras al proyecto	Documento formal	2	12.500	Documento formal con los requerimientos solicitados	Líder del proyecto	25 de Abril 2013
4.4	Mejoras al proyecto	Informa en documento	2	12.500	Documento formal con los requerimientos solicitados	Líder del proyecto	25 de Abril 2013

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Total de Proyecto.			853	₡4.197.538			
			106,625				
Tiempo requerido.			5,33	8.395,08			

▪ Anexo 2

Tabla Recursos y Costos

Puesto del Personal	Salario mensual	Salario por hora.
Gerente de Producción	1.300.000	8.125
Gerente de Ventas	1.500.000	9.375
Gerente de Mercadeo	1.200.000	7.500
Gerente de Calidad	1.000.000	6.250
Comprador	700.000	4.375
Gerente de Mercadeo	1.200.000	7.500
Asistente de Producción	500.000	3.125
Chef	1.500.000	9.375
Gerente de Proyecto	1.000.000	6.250
Asistente calidad	500.000	3.125
Facturador	250.000	1.563

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Gerente de Recursos Humanos	1.100.000	6.875
Asistente de Recursos Humanos	500.000	3.125
Gerente de Logística	1.000.000	6.250
Encargado de Costo	500.000	3.125
Alistador	250.000	1.563
Gerente de Marca	1.000.000	6.250
Gerente Financiero	1.500.000	9.375
Mantenimiento	500.000	3.125
Degustadora	12.000 por día	75
Chofer	300.000	1.875

▪ Anexo 3

Matriz de Criterios de Calidad

Entregable	Descripción de la actividad	Criterios de Calidad	Aseguramiento de Calidad	Responsable
Investigación				
Plan de Matriz de Funciones				
Lista de Funciones	Descripción de funciones importantes para el proyecto	Contempla las funciones importantes para el éxito del proyecto.	Reunión preliminar de revisión y formulación del proyecto	Líder Proyecto
Lista de Recursos asignados al proyecto	Asigna los recursos determinantes para el proyecto	Recursos con capacidad de desarrollo del proyecto	Formulario de recursos	Líder Proyecto

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Asignación de recursos a funciones	Define los recursos a utilizar	Las funciones deben ser claras	Formulario con Funciones del grupo de trabajo.	Líder Proyecto
Generación de matriz de funciones	Realiza el roll por área de los recursos a utilizar y las funciones con un cronograma definido	Contemplar todas las áreas involucra y líderes importantes para el proyecto	Documento formal Calidad de Procesos con la asignación de recursos, tiempos.	Líder Proyecto
Productos				
Definición de Productos	Realiza lista de los productos a desarrollar por categoría	Se define productores líderes en el mercado	Formulario inicial de necesidades	Chef
Listado de Productos	Define lista de productos categorizados por productos.	Realiza listado por categoría light	Formulario de productos	Chef
Muestras				
Pruebas de Laboratorio	Compra muestras y realiza valoración	Análisis cualitativo y cuantitativo	Documento de verificación de Competencia	Chef
Vida Útil	Verifica por medio de prueba de laboratorio la vida útil del producto	Mide criterios importantes de temperatura, gramaje, sabor, vida útil.	Formulario con los criterios definidos.	Chef
Receta y diseño	Realiza recetas de los productos	Utiliza los criterios definidos	Formulario con las anotaciones importantes de desarrollo	Chef
Degustación y valoración	Degustan muestras basados en el concepto definido	Valoración de especificaciones definidos ,	Aprobación final de productos degustados.	Chef
Decisión	Grupo Gerencial define productos a desarrollar para su comercialización	Aprobación del grupo Gerencial involucrados en el desarrollo de proyecto	Documento con productos a desarrollar.	Chef
Certificación de calidad	Establece una adjudicación de valores que debe cumplir los productos definidos.	Cumplimiento de valores según la certificación.	Documento formal de Control de Calidad con especificaciones generales	Gerente de Calidad
Plan de Materias Primas				
Revisión y selección de materia prima	Análisis de concentración, textura, % rendimiento, temperaturas de cocimiento	Cuantificación porcentual de ingredientes.	Formulario de Control de Calidad de Recepción de Materiales	Chef y Asistente de Calidad

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Lista de Materia prima	Listado de proveedores que suplan las materias primas	Valoración de materias primas acorde al concepto light.	Formulario de Control de Calidad de Recepción de Materiales	Chef
Plan de Proveedores				
Revisión de Proveedores Nacionales	Verifica que los proveedores puedan surtir las materias primas	Proveedores reconocidos y responsables	Formulario de Recepción de Proveedores	Chef + Encargado de Compras
Selección de proveedores de MP	Define lista de proveedores y solicita muestras de producto	Cumplir con los atributos que define el Chef	Chequeo de Formulario de Recepción de Proveedores	Chef + Encargado de Compras
Valoración de Mp por proveedor	Realiza pruebas de rendimiento , tiempos, sabores y calidad	Cumplir con el parámetro definido	Formulario de Control de Calidad de Materias Primas	Chef
Selección de proveedores	Define el proveedor que mejor se ajusta a los parámetros establecidos.	Propiedades de materias primas que se requieren	Formulario de Recepción de Proveedores	Chef + Encargado de Compras
Lista de Proveedores	Realiza la lista de proveedores aceptados e informa	Establece las cláusulas del convenio entre compañía y proveedor	Documento Formal de Recepción de Proveedores	Encargado de Compras
Análisis de Competencia				
Selección de productos similares en el mercado	Visita al mercado y compra de productos de repostería light	Productos iguales o semejantes al objetivo de desarrollo.	Chequeo de Productos y Compra de Productos que cumplan con los requisitos que se desean desarrollar	Gerente de Marca + Chef
Análisis de Atributos, precios participación	Análisis de tamaños, vida útil , sabores, empaque, precio	Propiedades cualitativo y cuantitativo	Formulario de Control de Calidad	Asistente de Calidad
Degustación y análisis	Degustación de los productos destacando los atributos positivos y negativos	Analiza sabores, tamaños , precios	Revisión de los Productos basados en los criterios de calidad de productos.	Gerente de Ventas Gerente de Calidad+ Gerente de Producción +Gerente de Mercadeo + Encargado de Compras + Chef +Gerente de Marca Gerente de Logística +Gerente de Recursos Humanos
Cuadro de análisis de competencia	Reporte de productos en el mercado con sus características importantes a conocer.	Con criterios de competitividad	Documento formal de Control de Calidad con observaciones generales	Gerente de Calidad

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Marca				
Agencia Publicitaria.	Define junto con la Agencia publicitaria el concepto a desarrollar para la nueva Marca	Define el concepto a desarrollar.	Reunión preliminar donde se denotan los puntos a seguir	Gerente de Mercadeo + Gerente de Ventas + Gerente de Proyecto
Brief de Productos	Investigación del nicho de mercado, ventajas competitivas, los objetivos a alcanzar, precio, estrategia de comunicación	Nicho de mercado al cual va dirigido la categoría light.	Formulario de Control de Calidad con valoración de cliente	Outsourcing
Diseño	Desarrollo y valoración de diseños de las etiquetas, habladores y material publicitario por parte de la agencia.	Debe cumplir con el objetivo a alcanzar	Documento formal para aprobación	Outsourcing
Inscripción de Marca	Trámites para inscribir la marca en SICE	Cumplimiento de los requisitos solicitados.	Formulario para inscripción	Gerente de Calidad
Estudio de factibilidad de Marca	Reporte de marcas similares e idénticas. El Estudio de Factibilidad es opcional pero altamente recomendable pues permite descartar objeciones a la marca.	No se pueden realizar copias de marcas iguales.	Investigación de los documentos existentes.	Gerente de Calidad
Solicitud de inscripción de marca	Presentación y tramitación de la Solicitud de Registro de Marca ante la Oficina de Marcas de Costa Rica, para obtener la titularidad de la marca.	Documentación según lo planteado	Formularios formal y Documentos solicitados por el SICE	Gerente de Calidad
Documentos	Entrega documentación en la oficina del SICE	Documentos formales	Documentos y formularios establecidos por SICE.	Asistente de Calidad

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Empaques	Solicitud de requerimiento de empaque según las medidas y tamaño, vida útil, fragilidad de productos	Debe contemplar los atributos definidos	Reunión preliminar para revisión de criterios	Encargado de Compras
Búsqueda de Proveedores.	Proveedores que comercialicen empaques y que posean un excelente record.	Compañías de reconocimiento	Revisión de Proveedores que cumplan con las necesidades.	Encargado de Compras
Listado de Empaques	Formalmente se hace un listado de empaques	Cumplir con especificaciones solicitadas por Chef	Documento formal con las especificaciones solicitadas	Encargado de Compras
Definición de empaque	Definición de medidas , empaques , tamaños , fragilidad	Cumpla con los atributos definidos	Revisión de empaques y toma de decisión	Chef + Encargado de Compras + Gerente de Calidad+ Gerente de Marca
Registro de productos	Inicia proceso de tramitología para obtener el registro sanitario de los productos aprobados	Tramite conforme a lo que solicita el ministerio	Formulario	Asistente de calidad
Pago de Banco	Se pagan \$ 100 dólares por producto a registrar	Recibo determina el trámite realizado.	Tramite de documento	Asistente de calidad
Confección de Ficha Técnica de los productos	Documento formal de los ingredientes, concentraciones y nombre de los productos	Documentación que respalde los ingredientes.	Documento formal	Asistente de calidad
Entrega de Documentación al ministerio	Llevar documentos a la oficina del Ministerio de Salud y realizar tramite	Documento formal	Documento formal y ficha técnica de los productos	Asistente de calidad
Registro sanitario	Se retira certificación del Registro sanitario	Revisión de la numeración.	Revisión de documento	Asistente de calidad
Entrega al Departamento de Calidad	Registro sanitario se archiva y se lleva consecutivo	Seguir un consecutivo de los registros Sanitarios por producto y categoría	Archiva documento	Asistente de calidad
Etiquetas	Proceso de confeccionar de etiquetas de los productos	Etiqueta óptima para los productos	Reunión previa	Comprador
Solicitud a proveedor	Se realiza requisición al proveedor	Casa reconocida en el tema de serigrafía	Formulario con especificaciones	Comprador

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Revisión de Diseño	Análisis de etiqueta en cuanto a color, tamaño , letra y material	Estipulación definida por el comprador	Análisis de Muestras diseñadas	Gerente de Mercadeo + Gerente de Ventas Gerente de Marca
Aprobación de Muestra	Se define la etiqueta para producir	Cumplir con lo estipulado por el Área de desarrollo.	Documenta la escogencia de empaque	Gerente de Mercadeo + Gerente de Ventas Gerente de Marca
Plan estructura de costo				
Revisión de recetas	Análisis de ingredientes y porcentajes de los productos desarrollados	Revisión del Chef y encargado de costos	Revisión de receta ingrediente, pesos tiempos de cocimiento.	Encargado de costo +Chef
Costeo de Recetas	Realiza el costeo de recetas de los productos	Aprobación conforme la utilidad definida	Documento formal	Encargado de costo +Chef
Valoración de recetas	Las recetas se envían al Departamento de Ventas para su valoración	Avala o rechaza precio.	Revisión de Documento	Gerente de Ventas + Gerente de Marca
VB de Receta	Verificar si la receta cumple con el margen de utilidad para dar aprobación	Debe cumplir e con la utilidad asignada.	Debe cumplir con los parámetros	Gerente Finanzas + Gerente de Proyectos
Envío de Precio al Departamento de Ventas.	Envío de precio al departamento de ventas.	Costo aprobado por el Gerente de Finanzas.	Documento firmado previamente por el departamento de costos	Encargado de Costo
Plan de Calidad				
Muestreo	Solicitar muestras de producto al Chef	Producto ídem como saldrá al mercado	Procedimientos en el sitio	Asistente de Calidad
Focus group	Se programa una actividad para captar como el cliente acepta el producto y sus sugerencias	Personal con criterio de análisis	Aprobación de clientes	Asistente de Calidad
Reporte de Comentarios	Se integran los comentarios sobre un documento formal	Formulario a aplicar	Formulario con observaciones	Asistente de Calidad
Análisis de información	Se tabula la información de los clientes	Proceso de análisis para verificar resultante	Formulario con observaciones	Asistente de Calidad

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Información a Departamentos	Envía documento resultante a los departamentos	Documento detalle toda la información recopilada	Documento formal	Asistente de Calidad
Planificación				
Plan de Mercadeo.				
Actividades a desarrollar	Planificar actividades para el lanzamiento del nuevo producto.	Actividades deben cumplir con el objetivo que se desea	Reunión de previa	Gerente de Mercadeo
Proveedores a utilizar	Realizar listado de proveedores que pueden suplir los materiales y actividades	Proveedores reconocidos y responsables	Revisión de proveedores ya conocidos	Gerente de Mercadeo
Costo de actividades	Definición de actividades y recursos a desarrollar a nivel interno y externo (vendedores, degustadoras y actividades a realizar en situ.	Actividades dirigidas a un nicho de mercado específico	Listado de actividades y costos	Gerente de Mercadeo
Listado de recursos a utilizar.	Calendarización de programa de actividades a ejecutar	Seguimiento de cronograma	Formulario con recursos a utilizar	Gerente de Mercadeo
Solicitud de recursos	Envía requerimientos al Departamento de Recursos Humanos y compañías externas.	Personal acorde a la actividad y actividades que generen trafico	Solicitud formal de requerimientos	Gerente de Mercadeo
Realizar cronograma	Realiza cronograma de actividades	Fechas estipuladas por actividad	Documento formal	Gerente de Mercadeo
Plan de ventas de la compañía				
Reunión con Administrador de categorías	Presentación de muestras, fichas técnicas, precios y plan de lanzamiento en situ, ingreso de productos en cada pdv	Producto sea aceptado según necesidad	Revisión preliminar de los productos	Gerente de Marca
Presentar producto junto con el plan de lanzamiento	Presentación de los documentos a cada cliente	Producto cubre una necesidad	Valoración de las fortalezas de los productos.	Gerente de Marca
Fecha de ingreso a los pdv	El Administrador de categoría acepta el ingreso del producto	Define fecha y pdv donde ingresa el producto	Formulario con requisitos definidos	Gerente de Marca

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Documentación de producto para ingreso nuevo	Presentar los documentos solicitados por cada cadena de Supermercados	Documento formal con detalle de precio, gramaje, vida útil.	Documentación formal	Gerente de Marca
Comunicación interna a los Departamentos	Comunicado de fecha de venta a los supermercados	Conocimiento de fecha de ingreso.	Información interna vía e-mail.	Gerente de Marca
Plan de Producción				
Revisa ficha técnica	Analizar las materias primas y proceso de los productos a desarrollar	Revisión de ficha	Revisión y análisis de Documento	Gerente de Producción +Asistente de Producción
Fecha de Producción	Definir jornadas de trabajo actual y valora si debe contratar personal adicional	Evaluación de desempeño y valoración de recurso actual.	Valoración de perfiles y desempeño.	Gerente de Recursos Humanos
Valoración de recurso actual	Definir cargas de trabajo actual y valora si debe contratar personal adicional	Bajo el concepto de evaluación de desempeño actual del recurso con que cuenta	Control interno	Asistente de Recursos Humanos
Recurso a utilizar	Definir unidades de a producir, cantidad de empaque, cantidad de moldes y utensilios a utilizar, etiquetas y turnos de producción	Deben estar todos los recursos y actividades	Listado de unidades y materiales a utilizar	
Listado de materiales	Realiza el listado de materiales a utilizar y la fecha de recepción de estos	Documento formal de requisición de materiales	Solicitud formal de requerimientos	
Plan de calidad				
Define personal para inspección	Capacitación del personal y definición de funciones	Conocimiento de actividad	Capacitación al personal	Gerente de Calidad
Capacita al personal sobre la línea a desarrollar	Establecer la norma de calidad definida previamente cuando inicia la producción en línea, personal a realizar muestreo y resultados. Código de barras, registro sanitario.	Revisión de ficha técnica y cumplimiento de esta.	Entrega de Documentación para muestreos	Gerente de Calidad
Listado de materiales a utilizar	Realizar lista de materiales a solicitar para ejecutar labor	Materiales conforme los criterios definidos.	Documentos a utilizar	Gerente de Calidad
Plan de revisión de Equipo				

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Revisión general de equipo	Realización de Mantenimiento preventivo	Revisión de equipos	Revisión técnica	Encargado de Mantenimiento
Equipo debe cumplir con la norma de producción	Realizar el plan de rendimiento del equipo que debe cumplirse en los equipos	Medición de estándares	Tendencia, valoración	Encargado de Mantenimiento
Genera informe	Informar sobre el estado del equipo	Documento formal	Documentos de mantenimiento interno/externo	Encargado de Mantenimiento
Plan de Compra de Materiales				
Requisición de compra a proveedor	Realizar la proforma y enviar a Proveedor	Cumplir con la norma de Requisición	Formulario	Encargado de Compras
Define fecha de entrega	Le informa al Proveedor la fecha de entrega de materiales en la Planta	Cumplir con la norma de Requisición	Revisión e información	Encargado de Compras
Envía información	Realiza documento formal y envía a la casa proveedora	Cumplir con el plan de Requisición	Documento formal	Encargado de Compras
Plan de Logística				
Sistema de Facturación	Definir parámetros de envío de información para incluir producto en sistema	Información clara al sistema	Documento informativo	Gerente de Logística
Almacenamiento	Establecer el espacio necesario para colocar producto en cámara y en área de tránsito	Verificación de áreas, temperaturas y recorridos.	Revisión de espacio	Gerente de Logística
Capacidad de camiones	Revisar espacio en camiones actuales	Medir carga actual y la capacidad ociosa.	Medición de espacios en camiones	Gerente de Logística
Ejecución				
Dep Producción define fecha de inicio				
Solicita Material	Definir fecha de producción y fecha de necesidad de ingreso de materiales	Fecha de conocimiento de toda la compañía.	Revisión de cronograma	Gerente de Producción + Gerente de Proyecto
Realiza primeras muestras	Se produce la primera tanda como prueba y calibración de equipo	Revisar producto para luego realizar ajustes	Realización de muestras	Asistente de Producción + Gerente de Producción
Producción en línea	Realiza la producción según fecha establecida y variables controladas.	No deben darse cuellos de botella o desconocimiento del nuevo desarrollo	Orden de Producción y producción en Línea	Asistente de Producción

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Empaca y etiqueta producto	El producto se deja enfriar y se coloca la etiqueta de vencimiento de marca e ingredientes	Almacenamiento temporal en área óptima para el producto	Revisiones aleatorias según formulario	Asistente de Producción
Traslado de Producto a Dep de Logística	El producto se coloca en cajas plásticas y se traslada a el área de cuartos fríos y área de despacho	Producto no se puede deteriorar en el traslado a otro departamento.	Revisiones aleatorias según formulario	Asistente de Producción
Almacenamiento temporal				
Factura del producto	Introduce al sistema el código de factura , precio y pdv donde se venderá	Incorporarse con cuidado y revisión al final	Vía sistema	Facturador
Alisto y carga de producto	El alistador toma factura y carga el producto en camión	Se alista el producto según factura	Documento formal	Alistador
Entrega a PDV	Chofer chequea producto y entrega en pdv	Revisación del producto antes de entregar	Documento formal	Chofer
Tramite de Factura en Compañía	Chofer tramita la factura a nivel de pdv y entrega a compañía al finaliza día	Revisión de cantidades de producto y firma de factura	Documento formal	Chofer
Plan de chequeo a nivel de calidad				
Toma de producto de línea de producción	Muestreo de producción	Producto debe ser fresco.	Revisiones aleatorias	asistente de calidad
Pruebas analíticas y cuantitativas	Cumplimiento con la ficha técnica	Revisión con Ficha Técnica	Revisiones aleatorias	asistente de calidad
Reportes y recomendaciones	Documento formal del comportamiento del producto	Documento con observaciones	Documento de revisión	asistente de calidad
Degustación				
Entrega de material POP	Actividad en situ donde se habla de los nuevos productos	Entrega de brochures con los atributos del producto	Información específica	Degustadora
Actividad en situ	Actividad en situ donde se habla de los nuevos productos	Horario establecido por el pdv	Trasmisión de información adecuada a los clientes	Degustadora
Informe sobre ventas y comentarios de clientes	Información a los clientes sobre los atributos y se degusta el producto	Reporte formal de actividad	Documentación sobre la efectividad de la actividad	Degustadora
Cierre				
Análisis de resultados				

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Informe sobre resultado de proyecto	Verifica resultados	Revisa la resultante	Documento Formal	Líder del proyecto
Mejoras al proyecto	Documento formal si es factible o no realizar el proyecto en el tiempo definido y el presupuesto acorde	Documento formal con los requerimientos solicitados	Documento Formal	Líder del proyecto
Mejoras al proyecto		Documento formal con los requerimientos solicitados	Documento Formal	Líder del proyecto

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

▪ Anexo 4

Matriz de Riesgo

ID	Evento	Descripción del Impacto	PX I	Tipo de Respuesta	Estrategia
1.2.2	Definición errónea de los productos.	Aceptación baja que repercute en el impacto de venta.	0,4	Mitigación	Revisión de competencia y tomar en cuenta los criterios del Focus Group.
1.3.3	Recetas sin criterios light.	Producto que no se puede vender bajo la categoría light	0,4	Mitigación	Mediciones de forma analítica y cuantitativa de los productos a utilizar.
1.7.11	Atraso de suplencia de los empaques .	Incumplimiento de entregas.	0,4	Evitar	Comunicación fluida y contar con otros proveedores.
1.3.2	Vida útil corta.	Afecta la imagen del producto e influye en las ventas.	0,27	Evitar	Someter el producto a procesos drásticos antes de ser lanzado al mercado.
1.5.5	Incumplimiento de los proveedores	Afecta la producción en línea una vez que el producto este aprobado en el mercado .	0,24	Mitigación	Establecer de forma clara tiempos de entrega.
2.5.1	Equipo actual no es apto para su producción.	Afecta la producción	0,18	Transfiere	Información inmediata para definir la valoración de compra de equipo.
1.8.2	Costeo erróneo.	Afecta la utilidad de la compañía	0,16	Mitigación	Realizar revisiones periódicas.
2.2.2	Administradores de Categoría no acepta la línea de Productos	El proyecto no tiene validez	0,16	Evitar	Optar por otra línea de productos.
2.4.2	Capacitación no óptima	Afecta el criterio de aceptación del producto.	0,15	Evitar	Capacitación inmediata con valoración del perfil del personal.
1.7.6	Nombre de una marca ya establecida , tipo de letra, colores iguales	Afecta que la marca se registre.	0,04	Evitar	Investigación clara y efectiva.
2.7.3	Logística actual no cumple con la capacidad y condiciones .	Afecta el proceso óptimo de traslado de productos.	0,02	Aceptar	Plan de contingencia inmediata que no afecte la rentabilidad del proyecto.
2.1.1	Actividades a realizar por medio de mercadeo	Las actividades no poseen transmiten el mensaje requerido.	0,02	Evitar	Realizar una campaña acorde a la sensibilidad del producto.

- **Anexo 5.**

Caso de Negocio planteado.

CASO DE NEGOCIO

JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto consiste *el desarrollo y la incorporación de una línea de Queques Light al mercado* por parte de una Compañía dedicada a la Comercialización de Productos de Repostería. El Departamento de Ventas sugiere la oportunidad existente para aumentar sus ventas en el mercado, por medio del desarrollo de una línea de Queques diferenciadora, con muy poca competencia existente en el mercado y con el objetivo de satisfacer una necesidad que demanda un sector de clientes en busca de productos saludables. El proyecto aprovechará los conocimientos y experiencias en el desarrollo de repostería de la empresa, adecuando los nuevos productos a las exigencias del mercado saludable con al finalidad de generar una línea adecuada a los estándares establecidos, buscando así obtener una línea de productos exitosa y logrando incorporar en el mediano plazo una mezcla de productos que satisfagan la mayor parte del mercado consumidor.

El proyecto surge como resultado de un estudio de mercado donde la compañía determinó la existencia de una oportunidad de venta aprovechando sus potencialidades por ser una compañía líder, madura en cuanto a los procesos que realiza en el área de repostería y con logros de presupuestos crecientes. En el estudio se determinaron los clientes-meta, sus principales características,

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

hábitos de compra, frecuencia y consumo, modalidad de pago, ubicación, preferencias en cuanto a sabores, tamaños, decisión de compra. Se analizaron también los principales competidores en el mercado que poseen productos similares así como su cuota de mercado, volumen de ventas, posicionamiento, canales de distribución empleados, fortalezas y debilidades.

Se plantea una necesidad latente de un nicho de mercado creciente que cumple con los principios básicos de la definición de proyecto la cual dice que *“Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un Problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana”*.

Factibilidad Técnica

La empresa cuenta con una infraestructura adecuada acorde a la producción de los productos que comercializa. Dentro de la etapa de planificación el Gerente de Producción revisa y analiza los equipos existentes, valorando la posibilidad de adecuar los requerimientos a las capacidades de la línea de producción, los recursos establecidos con base al volumen de ventas proyectado.

Uno de los factores que apoya la factibilidad del proyecto es que la empresa desarrolla productos similares lo cual permite considerar que tanto los equipos como la mano de obra y proceso de producción no generarán riesgos importantes, Adicionalmente, se contará con la experiencia y el uso de los parámetros de producción actuales, incorporando cambios en los insumos que generar diferenciación en la tabla nutricional.

Factibilidad Operativa

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

El proyecto cuenta con un equipo de trabajo conformado por una serie de profesionales con la formación académica y experiencia necesarias para la conducción efectiva del proyecto, entre los que se encuentran: Chef Profesional, Tecnólogo de Alimentos y Gerente de Producción, Equipo de Ventas, Comprador y el Gerente de Logística. Este equipo constituye parte del recurso humano responsable para llevar a cabo las actividades importantes del proyecto, ejecutando y controlando el seguimiento a través de las reuniones de avance periódicas definidas en el mismo.

Es importante acotar que la empresa cuenta con una capacidad ociosa de un XX % en sus líneas de producción, lo que permite la incorporación de productos similares a la línea, logrando más efectividad en los equipos y en la capacidad de producción. Es por ello que la producción de esta línea de queques light incrementará las unidades producidas y distribuyendo mas eficientemente los costos unitarios.

Factibilidad Financiera

El proyecto contempla el aprovechamiento de las líneas de producción, los canales de distribución existentes, los recursos humanos actuales para incorporar los nuevos productos. Adicionalmente por ser productos similares a los producidos en la actualidad se introducirían al proceso productivo con las variaciones respectivas asociadas a los ingredientes light requeridos, sin que esto impacte el proceso y el resultado final de los productos.

Evidentemente existen una serie de costos asociados a las materias primas adicionales para el procesamiento de productos light, etiquetas, registros sanitarios, publicidad y mercadeo, así como las expectativas de ventas que involucran una producción determinada.

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Costos Estimados del Proyecto

El proyecto está concebido dentro de la Organización como parte de los planes de investigación y desarrollo que se llevan a cabo y que representa una alternativa de crecimiento e innovación, Es por ello que el apoyo financiero para el mismo se sustenta en la asignación que la empresa estima dentro de sus metas a largo y mediano plazo para la investigación y desarrollo, lo cual representa un XX% de las ventas. (ojo definir)

Los elementos de costos para el proyecto se estiman en \$10.000,00. Entre los que se puede desglosar los siguiente:

• Compra de Materias Primas	500.000
• Estudio laboratorio	200.000
• Registros sanitarios	500,000
• Apoyo de Profesionales	1.000.000
• Publicidad y mercadeo,	500,000
• Total de Proyecto	3,700.000

Costo de Proyecto

(\$ 7,400)

El costo del proyecto se el costo de la planificación de las etapas que serán necesarios para lanzar el producto al mercado, se toman recursos ya existentes dentro de la compañía como son personal de investigación y desarrollo, personal de costos, personal de ventas y otros.

- **Tiempo Estimado del proyecto es de: 5 meses**

Plan de desarrollo de la Línea de Repostería Light

Karla Yamillette Acuña Arias, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

- **Costo estimado es de \$ 10,000**
- **Donde se definen los siguientes gastos.**

El aporte de capital se lleva a cabo por medio del Departamento de Investigación y Desarrollo junto con los otros departamentos involucrados.