



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

TEMA:

**ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ARTÍCULOS DE
EXPRESIÓN SOCIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL-ECUADOR**

AUTOR:

JOSÉ LUIS MONTESDEOCA IZURIETA

DIRECTOR:

HORTENCIA ESPERANZA ASANZA SÁNCHEZ

Guayaquil – Ecuador

Octubre, 2022

AGRADECIMIENTO

A mi familia, razón de vivir mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo establecer las mejores alternativas para cumplir los objetivos estratégicos de la organización MDEEC, analizando e identificando una serie de factores internos y externos, brechas, mercado, y demás directrices a seguir. Como resultado se ha realizado un proceso de análisis del entorno institucional, caso de negocio, constitución y dirección del proyecto para la Adecuación, montaje y apertura de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil - Ecuador, para la empresa MDEEC dedicada a la producción y comercialización de productos de Expresión Social.

La empresa MDEEC durante sus años de operación en la ciudad de Santo Domingo refleja un crecimiento sostenido, de la mano del crecimiento del sector y área en la que es líder de mercado, es todo aquello que lleva a realizar inversión en la apertura de un nuevo local en la Ciudad de Guayaquil, captando la oportunidad de digitalización, nuevos mercados, mejora de procesos y optimización de costo y gastos.

La Alternativa 1, analizada y seleccionada es la elegida para ejecución del proyecto, debido al resultado de ponderaciones indica que se ajusta al 100% de los requerimientos de la organización.

El proyecto contribuye a cubrir los requerimientos de procesos óptimos, en tiempos y costos, define con precisión el alcance, permite cumplir con todos los procesos determinados en el plan de gestión del proyecto, asegurando la ejecución de los entregables de acuerdo con el cronograma, costos y calidad esperada, y consecuentemente mitigando riesgos e incertidumbres, generando guías que permitan el éxito en la ejecución del proyecto.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1224

APELLIDOS Y NOMBRES	MONTESDEOCA IZURIETA JOSÉ LUIS
IDENTIFICACIÓN	1717289209
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C03
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ARTÍCULOS DE EXPRESIÓN SOCIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-08-18
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(8,60) OCHO CON SESENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los dieciocho días del mes de Agosto del año dos mil veintitres a las 11:57 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ASANZA SANCHEZ HORTENCIA ESPERANZA, Director del trabajo de Titulación, CALLE WONG FERNANDO XAVIER, Vocal y PALACIOS VERA LIBER HUMBERTO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ARTÍCULOS DE EXPRESIÓN SOCIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por el estudiante MONTESDEOCA IZURIETA JOSÉ LUIS.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 8,60/10,00, OCHO CON SESENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.

ASANZA SANCHEZ HORTENCIA ESPERANZA
DIRECTOR

CALLE WONG FERNANDO XAVIER
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

PALACIOS VERA LIBER HUMBERTO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

MONTESDEOCA IZURIETA JOSÉ LUIS
ESTUDIANTE

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO A: Entorno institucional.....	1
1.1. Introducción general.....	1
1.1.1. Hitos Institucionales.....	1
1.1.2. Contexto regional y nacional.....	2
1.1.2.1. Contexto regional.....	2
1.1.2.2. Contexto nacional.....	4
1.1.3. Gobierno Corporativo.....	5
1.1.4. Desafíos institucionales.....	5
1.1.5. Productos.....	6
1.2. Filosofía institucional.....	7
1.2.1. Misión.....	7
1.2.2. Visión.....	8
1.2.3. Valores.....	8
1.3. Modelo de Negocios.....	9
1.3.1. Segmentos de clientes.....	10
1.3.2. Propuesta de valor.....	10
1.3.3. Relación con los clientes.....	10
1.3.4. Canales.....	11
1.3.5. Fuente de ingresos.....	11
1.3.6. Socios clave.....	11
1.3.7. Actividades clave.....	11
1.3.8. Recursos clave.....	12
1.3.9. Estructura de costos.....	12
1.4. Estrategia Institucional.....	12
1.4.1. Estrategia general.....	12
1.4.2. Objetivos estratégicos.....	13
1.4.3. Cuadro de mando integral.....	14
1.4.4. Despliegue de perspectivas.....	16
1.4.5. Iniciativas.....	17
1.5. Arquitectura empresarial.....	17
1.5.1. Cadena de valor.....	17
1.5.2. Organigrama institucional.....	19
1.5.3. Sistemas de Información.....	19
1.5.4. Infraestructura Tecnológica.....	20

CAPÍTULO B: Caso de negocio.....	21
2.1. Resumen ejecutivo.....	21
2.1.1. Definición del problema/oportunidad.....	21
2.1.2. Análisis de brechas	21
2.1.3. Iniciativas claves.....	22
2.2. Estudio de alternativas.....	23
2.2.1. Alcance de la solución	23
2.2.1.1. Requerimientos	24
2.2.1.2. Beneficios	24
2.2.1.3. Problemas:.....	25
2.2.1.4. Supuestos:	25
2.2.1.5. Restricciones:.....	26
2.2.2. Patentes y marcas.....	26
2.2.3. Asuntos Regulatorios.....	26
2.2.3.1. Marco legal	26
2.2.3.2. Régimen Tributario.....	27
2.2.4. Estudio Administrativo.....	27
2.2.4.1. Estructura de la organización (RBS).....	27
2.2.4.2. Planificación de los Recursos Humanos.	28
2.2.4.3. Aspectos Laborales y Contractuales.	29
2.2.5. Estudio Técnico.	29
2.2.5.1. Tamaño del proyecto.....	29
2.2.5.2. Localización del proyecto	30
2.2.5.3. Infraestructura requerida	30
2.2.6. Estudio Social.	30
2.2.6.1. Beneficiarios directos/indirectos.....	30
2.2.6.2. Ventajas y desventajas sociales	31
2.2.7. Estudio Ambiental.	31
2.2.8. Estudio de Mercado	34
2.2.8.1. Técnicas e Instrumentos.....	34
2.2.8.2. Población y Muestra	34
2.2.8.3. Análisis e interpretación de resultados	34
2.2.9. Estudio Económico.....	36
2.2.9.1. Análisis de ingresos y egresos	36
2.2.9.2. Proyección del flujo de efectivo	37

2.2.10.	Estudio Financiero	42
2.3.	Evaluación Multicriterio	42
2.3.1.	Criterios de Selección	42
2.3.2.	Rating de selección.....	43
2.3.3.	Matriz de Priorización	44
2.3.4.	Justificación de Selección.....	44
2.4.	Enfoque de Implementación.....	45
2.4.1.	Inicialización del Proyecto	45
2.4.2.	Planeación del Proyecto.....	45
2.4.3.	Ejecución del proyecto	46
2.4.4.	Monitoreo y Control del Proyecto	46
2.4.5.	Cierre del Proyecto	46
2.4.6.	Post-gestión del proyecto.....	47
2.4.7.	Aprobaciones	47
CAPÍTULO C: Acta de constitución del proyecto		48
3.1.	Nombre del proyecto.....	48
3.2.	Propósito y justificación del proyecto.....	48
3.3.	Descripción del Proyecto y Entregables	48
3.3.1.	Descripción General	48
3.3.2.	Principales entregables	49
3.4.	Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto	49
3.5.	Objetivos del Proyecto	50
3.5.1.	Objetivos Estratégicos	50
3.5.2.	Indicadores de éxito.....	50
3.6.	Premisas y Restricciones.....	50
3.6.1.	Premisas.....	50
3.6.2.	Restricciones.....	51
3.7.	Riesgos Alto Nivel.....	51
3.8.	Cronograma de Hitos Principales	52
3.9.	Presupuesto Estimado	52
3.10.	Lista de Interesados	52
3.11.	Requisitos de Aprobación de Proyecto.....	53
3.12.	Asignación del Gerente de Proyecto	53
3.13.	Asignación y Autoridad del Patrocinador del Proyecto	54
3.13.1.	Aprobaciones del Proyecto.....	54

CAPÍTULO D: Plan para la Dirección del Proyecto	55
4.1. Plan de Gestión de la Integración	55
4.1.1. Gestión de la integración del proyecto	55
4.1.2. Gestión de desempeño del proyecto	55
4.1.3. Gestión de cambios.....	57
4.1.4. Gestión de la Configuración	58
4.1.5. Cierre del Proyecto	62
4.2. Plan de gestión de interesados	63
4.2.1. Registro de Interesados.....	63
4.2.2. Participación Actual y Deseada de Interesados	67
4.2.3. Estrategia de Gestión de Interesados	67
4.2.4. Requisitos de Información de Interesados.....	69
4.2.5. Seguimiento de Gestión de Interesados.....	72
4.3. Plan de gestión del alcance	73
4.3.1. Gestión de Alcance del proyecto	73
4.3.2. Enunciado del Alcance	75
4.3.3. Estructura de Desglose de trabajo	79
4.3.4. Matriz de Trazabilidad de Requisitos	80
4.4. Plan de Gestión del Cronograma	83
4.4.1. Escala de tiempo	85
4.4.2. Líneas Base del Cronograma.....	86
4.4.3. Hitos del Proyecto	88
4.4.4. Ruta crítica.....	90
4.4.5. Secuencia de Actividades	91
4.4.6. Estimación de Duración de Actividades.....	92
4.5. Plan de Gestión de los Costos.....	95
4.5.1. Estimación de Costos.....	97
4.5.2. Presupuesto del Proyecto.....	99
4.6. Plan de Gestión de la Calidad	101
4.6.1. Línea Base de la calidad del proyecto	101
4.6.2. Matriz de Actividades de Calidad	101
4.6.3. Organigrama para la Gestión de Calidad.....	102
4.6.4. Documentos normativos para la calidad.....	103
4.6.5. Procesos de Gestión de Calidad.....	103
4.6.6. Métricas de Calidad	104

4.6.7. Lista de Verificación de Calidad	106
4.7. Plan de Gestión de Recursos.....	107
4.7.1. Organigrama del proyecto	108
4.7.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI).....	108
4.7.3. Descripción de Roles	110
4.8. Plan de Gestión de las Comunicaciones	115
4.9. Plan de Gestión de los Riesgos	119
4.9.1. Matriz de Gestión de Riesgos del Proyecto.....	119
4.9.2. Análisis Cualitativo	121
4.9.3. Análisis Cuantitativo y Respuesta a Riesgos.....	123
4.10. Plan de Gestión de Adquisiciones	125
4.10.1. Criterios de selección de proveedores	126
CAPÍTULO E: Conclusiones y recomendaciones.....	128
CAPÍTULO F: Bibliografía	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de empresas en el Ecuador.....	3
Tabla 2 Competidores Regionales	3
Tabla 3 Competidores ciudad de Guayaquil.....	4
Tabla 4 Competidores ciudad de Quito	4
Tabla 5 Competidores ciudad de Manta	5
Tabla 6 Objetivos Estratégicos	13
Tabla 7 Despliegue de Perspectivas.....	16
Tabla 8 Despliegue de Iniciativas	17
Tabla 9. Análisis de Brechas.....	21
Tabla 10 Escala de urgencia	22
Tabla 11 Escala de valoración de impacto.....	23
Tabla 12 Priorización de Iniciativas	23
Tabla 13 Alternativas consideradas para suplir la iniciativa prioritaria.	23
Tabla 14 Requerimiento de las alternativas.....	24
Tabla 15 Beneficios de las alternativas.....	24
Tabla 16 Matriz de Evaluación de Impacto Ambiental del Proyecto	33
Tabla 17 Impactos Significativos del Proyecto	33
Tabla 18 Resultados encuesta - análisis e interpretación.....	35
Tabla 19 Alternativa 1: ingresos - egresos.....	36
Tabla 20 Alternativa 2: ingresos - egresos.....	37
Tabla 21 Reporte de inversiones de las alternativas	37
Tabla 22 Flujo de Caja Proyectado - Base.....	39
Tabla 23 Flujo de Caja Proyectado – Alternativa 1	40
Tabla 24 Flujo de Caja Proyectado – Alternativa 2.....	41
Tabla 25 Análisis financiero y comparativo de las alternativas	42
Tabla 26 Criterios de selección.....	43
Tabla 27 Rating de selección	43
Tabla 28 Matriz de Priorización	44
Tabla 29. Cronograma de hitos principales	52
Tabla 30. Lista de interesados.....	52
Tabla 31. Gerente de Proyecto.....	53
Tabla 32. Patrocinador del proyecto	54
Tabla 33. Contenido del informe de desempeño del proyecto.....	55
Tabla 34. Revisión de la gestión.....	56
Tabla 35. Política de Gestión de Cambio del proyecto.....	57
Tabla 36. Gestión de la configuración	59
Tabla 37. Gestión de cierre del proyecto	62

Tabla 38. Matriz de registro de interesados del proyecto	64
Tabla 39. Descripción del nivel de participación actual y deseable de los Involucrados	67
Tabla 40. Estrategia de Gestión de Interesados	67
Tabla 41. Información para entregar a los interesados	69
Tabla 42. Gestión de Alcance del proyecto	73
Tabla 43. Enunciado del Alcance	75
Tabla 44. Matriz de trazabilidad	80
Tabla 45. Plan de Gestión del Tiempo	83
Tabla 46. Hitos del proyecto	88
Tabla 47. Matriz de secuencia de actividades	91
Tabla 48. Estimación duración de actividades	92
Tabla 49. Plan de Gestión del presupuesto	95
Tabla 50. Estimación de Costos	97
Tabla 51. Presupuesto del proyecto	99
Tabla 52. Métricas de calidad del proyecto	101
Tabla 53. Métricas de calidad de los entregables	101
Tabla 54. Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto	104
Tabla 55. Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto	104
Tabla 56. Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto	105
Tabla 57. Lista de verificación de calidad	106
Tabla 58. Plan de gestión de Recursos	107
Tabla 59. Leyenda Matriz RACI	108
Tabla 60. Abreviaturas de los principales Roles	108
Tabla 61. Matriz RACI	109
Tabla 62. Rol de Patrocinador	110
Tabla 63 Rol Gerente del Proyecto	111
Tabla 64. Rol Gerente de Operaciones	112
Tabla 65. Rol Administrador Local Guayaquil	113
Tabla 66. Plan de Gestión de las Comunicaciones	115
Tabla 67. Matriz de Comunicación del proyecto	117
Tabla 68. Metodología para la Gestión de Riesgos	119
Tabla 69. Matriz Probabilidad - Impacto	120
Tabla 70. Calificación del riesgo	120
Tabla 71. Escalas de probabilidad e impacto de un riesgo	120
Tabla 72. Análisis Cualitativo de Riesgo	121
Tabla 73. Análisis Cuantitativo y respuesta a riesgos	123
Tabla 74. Plan de Gestión de Adquisiciones	125
Tabla 75. Criterio de selección de proveedores	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de las tiendas MDEEC en la ciudad de Santo Domingo.....	2
Figura 2 Productos MDEEC	7
Figura 3 Modelo de negocio Canvas	9
Figura 4 Cadena de Valor	17
Figura 5 Organigrama funcional.....	19
Figura 6 Estructura organizacional alternativas.....	28
Figura 7 Google maps de localización del nuevo local	30
Figura 8. Estructura de Desglose de Trabajo	79
Figura 9. Escala de tiempo.....	85
Figura 10. Línea base del plan de gestión del proyecto.....	86
Figura 11. Línea base del Adecuación de instalaciones, show room y oficinas	86
Figura 12. Línea base del Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional	87
Figura 13. Línea base del Modelo de operación, comunicación y logística	87
Figura 14. Línea base del Plan de lanzamiento, marketing, otros	88
Figura 15. Ruta crítica (1/2).....	90
Figura 16. Ruta crítica (2/2).....	90
Figura 17. Organigrama para la gestión de la calidad	102
Figura 18. Estructura Organizacional del Proyecto	108

CAPÍTULO A: Entorno institucional

1.1. Introducción general

1.1.1. Hitos Institucionales.

MDEEC es una empresa con 7 años de vida institucional, dedicada a la creación y comercialización de Artículos de Expresión Social, por el tamaño de su operación se clasifica como una pequeña empresa, de tipo familiar, que inicia y mantiene sus operaciones en la ciudad de Santo Domingo, Ecuador.

La empresa ha presentado un extraordinario crecimiento, posicionándose como la empresa líder a nivel regional y un claro referente nacional en este segmento de mercado, todo ello producto de la alta calidad, atención personalizada, innovación y eficiencia con que realiza su actividad.

MDEEC cuenta actualmente con presencia física únicamente en la ciudad de Santo Domingo, área donde se encuentra su principal mercado, además de efectuar envíos a todas las regiones del país a clientes minoristas y mayoristas de aquellos productos que por su naturaleza son de fácil transportación y menores riesgos por daños producto del manejo en la actividad.

Para el año 2021, la empresa cuenta con una tienda y centro de producción y almacenamiento matriz ubicada en la Av. Puerto Ila y Teodoro Wolf, y con una segunda tienda en la Av. Abraham Calazacón y Av. La Lorena.

El concepto de Expresión Social se refiere a todos aquellos productos de regalo utilizados para comunicar algún sentimiento, mensaje o idea, dentro de los productos ofertados se encuentran tarjetas de felicitación, globos de fiesta en látex y metalizados, retablos, afiches, arreglos florales, chocolatería fina, arreglos frutales, y sus combinaciones.

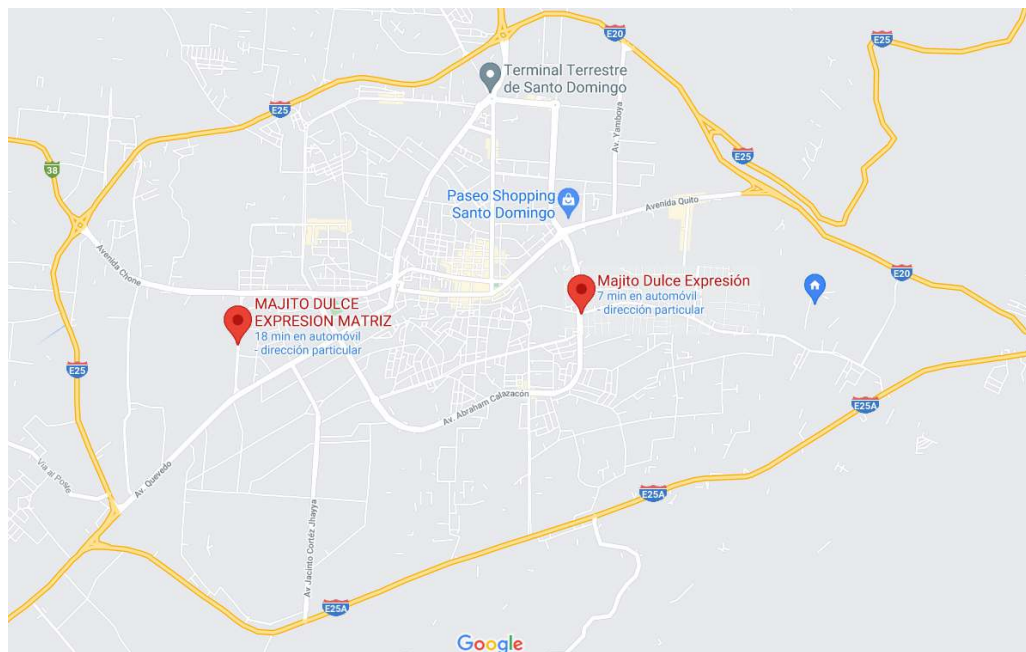


Figura 1 Ubicación de las tiendas MDEEC en la ciudad de Santo Domingo
Fuente: Google Maps

1.1.2. Contexto regional y nacional

MDEEC ha generado un modelo de negocio basado en la creación e innovación continua de productos referenciales exclusivos y de la más alta calidad y variedad de elementos como punto de partida, a continuación, se efectúa una personalización en cada compra según los requerimientos del cliente, por ello se torna complicado replicar el modelo de negocio y encontrar tiendas que utilicen este formato.

1.1.2.1. Contexto regional

Santo domingo cuenta con alrededor de 35 tiendas que oferten productos de Expresión Social, siendo MDEEC líder del mercado pese a sus pocos años de presencia. Las dos tiendas están ubicadas en polos opuestos de la ciudad permitiendo cubrir a todo sector de la urbe en la ciudad de Santo Domingo.

MDEEC realiza el 35% de sus adquisiciones a nivel local siendo estos de tipo consumo masivo, confitería, papelería, y demás materiales fácilmente asequibles y con gran cantidad

de proveedores ofertantes; en el caso de productos florales, estos son adquiridos a su vez por agricultores de la serranía ecuatoriana.

La competencia, aproximadamente 35 tiendas de Expresión Social, se destacan las cinco más importantes; con ciertas restricciones por la informalidad de las operaciones se dificultó obtener con precisión la capacidad y tamaño de estos, pues no es posible encontrar datos de fuentes de información primarias, debido a ellos los resultados de la investigación reflejan la clasificación de la competencia en Ecuador según la Comunidad Andina de Naciones para organizar los negocios.

Tabla 1 Clasificación de empresas en el Ecuador

Tipo	Numero de Colaboradores	Valor bruto en ventas	Activos
Microempresa	1 - 9	Menor igual a \$100.000,00	Hasta \$100.000,00
Pequeña empresa	10 - 49	\$100.001,00 hasta \$1'000.000,00	\$100.001,00 hasta \$750.000,00
Mediana empresa	50 - 200	\$1'000.00,00 hasta \$5'000.000,00	\$750.001,00 hasta \$3'999.000,00
Gran empresa	Más de 200 personas	Más de \$5'000.000,00	Más de \$4'000.000,00

Fuente. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

A nivel nacional tenemos como principales representantes listados a continuación:

Tabla 2 Competidores Regionales

Item	Nombre comercial	Calidad de Productos	Tipo	Años en el mercado
1	Fresh Boom	Muy Alta	Microempresa	Mayor a 10
2	Happy Birthday S.D.	Alta	Microempresa	Mayor a 10
3	Dulces & Detalles	Media	Microempresa	Menor a 10
4	D' Party Shop	Media	Microempresa	Menor a 10
5	Love S.D.	Muy Alta	Microempresa	Mayor a 10

Elaborado por el autor

1.1.2.2. Contexto nacional

MDEEC no cuenta con presencia a nivel nacional fuera de Santo Domingo, aunque es destacable mencionar que las ventas por mayor a tiendas en otras ciudades de la costa y oriente ecuatoriano, de materiales y materias primas para la elaboración de este tipo de artículos, ha incrementado en los 2 últimos años, según registros de ventas de la empresa, representando un nuevo nicho de mercado por analizar.

El 43% de las compras son efectuadas en la ciudad de Guayaquil, por ser puerto principal de comercio exterior, concentra una gran cantidad de importadores y distribuidores de todo tipo de productos de esenciales y exclusivos para la operación. Con el objetivo de asegurar la mejor calidad, variedad, renovación, y mantenerse a la vanguardia de tendencias, los directivos se encuentran constante y personalmente movilizándose a la ciudad.

Considerando que el 35% de adquisiciones son locales, nos resta el 22% que se realizan a nivel internacional (Estados Unidos y China) y en las ciudades de Quito, Ambato y Cuenca.

En cuanto a competencia, en este análisis nos concentraremos en las principales ciudades que, por ubicación estratégica, tamaño de su economía y cultura, representan al sector y son objeto de interés de la organización, Guayaquil, Quito, y Manta.

Tabla 3 Competidores ciudad de Guayaquil

Item	Nombre comercial	Calidad de Productos	Tipo	Años en el mercado
1	Nila Ballons	Muy Alta	Microempresa	Mayor a 10
2	Suri Flowers.	Muy Alta	Pequeña empresa	Mayor a 10
3	Milleroses	Muy Alta	Microempresa	Menor a 10 años
4	Detalles Margarita's	Alta	Pequeña empresa	Menor a 10 años
5	Aris Detalles	Alta	Pequeña empresa	Menor a 10 años

Elaborado por el autor

Tabla 4 Competidores ciudad de Quito

Item	Nombre comercial	Calidad de Productos	Tipo	Años en el mercado
1	Ibellons	Muy Alta	Microempresa	Mayor a 10
2	Frutagolosa	Muy Alta	Pequeña empresa	Mayor a 10
3	Monik	Alta	Pequeña empresa	Menor a 10 años
4	Inspirations	Alta	Pequeña empresa	Menor a 10 años
5	Aguirre Florería	Muy Alta	Microempresa	Mayor a 10

Elaborado por el autor

Tabla 5 Competidores ciudad de Manta

Item	Nombre comercial	Calidad de Productos	Tipo	Años en el mercado
1	Detalló	Muy Alta	Microempresa	Mayor a 10
2	Mundo Fiesta	Muy Alta	Pequeña empresa	Mayor a 10
3	Detalles y Creaciones Manta	Muy Alta	Pequeña empresa	Mayor a 10
4	Enamórate Detalles	Alta	Pequeña empresa	Menor a 10 años
4	Floristería Ilusión	Alta	Pequeña empresa	Menor a 10 años

Elaborado por el autor

1.1.3. Gobierno Corporativo

MDEEC cuenta con una estructura corporativa optimizada y fuerte, donde los principios de honestidad, igualdad, responsabilidad, trabajo duro y justicia son practicados día a día por sus directivos y funcionarios.

A nivel de dirección, la empresa es de tipo familiar, cuenta con una junta formada un gerente y una Gerente de Operaciones, responsables por la toma conjunta de decisiones a nivel general y estratégico, siendo los responsables de velar por las distintas áreas del negocio. El Gerente General tiene como responsabilidad las áreas de Administración, Finanzas, Mantenimiento, y Recursos Humanos, mientras que la Sugerente tiene como responsabilidad las áreas de Servicio al cliente y Operación.

De esta manera, y separando de forma clara las atribuciones y competencias se logrado enfocar las habilidades y fortalezas de los directivos, permitiendo un desarrollo sostenido y estructurado, con enfoque en la permanencia y sostenibilidad de la organización.

1.1.4. Desafíos institucionales

Los desafíos planteados en la estrategia organizacional a mediano plazo (1 a 2 años) y largo plazo (3 a 6 años) contemplan:

- Mediano. - Adecuación de un local en la ciudad de Guayaquil y Quito, que cuenten con Tiendas físicas, áreas administrativas, producción y almacenamiento. Estos centros de producción deben tener la capacidad de operación con total autonomía, deben ser

capaces de realizar todas sus operaciones de manera independiente de la matriz en Santo Domingo.

- Largo plazo. - Construcción de un local propio en la ciudad de Santo Domingo, que cuente con las facilidades necesarias para la operación, con enfoques a convertirse en el centro de distribución logística y almacenamiento a nivel nacional.

1.1.5. Productos

MDEEC se dedica al diseño, producción y Artículos de Expresión Social, definiéndose estos como todos aquellos productos de regalo utilizados para comunicar un sentimiento, mensaje o idea.

Dentro del catálogo de productos se incluyen como productos estrella arreglos florales de lujo, chocolatería fina en frutas, bouquets de globos y sus combinaciones, además de contar con una gran variedad de productos como retablos, peluches, tarjetería, cajas de regalo, y artículos para decoración de fiestas y eventos.

El 90% de sus ventas se enfocan en artículos personalizados según requerimientos del cliente, quien en base a catálogos identifica los modelos básicos que requiere, para sobre él agregar sus especificaciones particulares, estos productos son elaborados de manera artesanal, e individual, con flores, frutas, globos, madera, PVC, cartón, papelería y chocolate como sus principales materias primas.



Figura 2 Productos MDEEC
Fuente: MDEEC

1.2. Filosofía institucional

1.2.1. Misión

MDEEC es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de Expresión Social, se desarrolla de manera ordenada, adaptando y evolucionando sus operaciones según requerimientos internos y externos, sin perder el enfoque de atención al detalle y personalización de productos, con eficiencia y profesionalismo. Se preocupa de seguir fielmente los valores corporativos, el desarrollo creativo y artístico, manteniéndose en vanguardia con productos de la más alta calidad y en tendencia.

1.2.2. Visión

Ser la mejor tienda de Artículos de Expresión Social del país, contar con presencia en las ciudades de Santo Domingo y Guayaquil, manteniendo las buenas prácticas que han permitido su reconocimiento y éxito.

1.2.3. Valores

“Hacer lo que nos gusta, con atención al detalle y amor es la clave de todo lo que hacemos en MDEEC. Brindamos un servicio al cliente al más alto nivel, en un ambiente cómodo y acogedor, con un excelente ambiente de trabajo y manteniendo una cultura de vanguardia e innovación”. Los valores corporativos son:

- Responsabilidad. Cumplir los compromisos adquiridos a todo nivel, con responsabilidad y honestidad, entre colaboradores y con nuestros clientes.
- Servicio al cliente. Escucha activa a sus deseos y requerimientos brindando alternativas que satisfagan sus necesidades.
- Trabajo en equipo. Fomento de una cultura participativa, de apoyo mutuo y de retroalimentación constante.
- Creatividad e innovación. Crear ambientes que impulsan y premian la creatividad e innovación para la creación de productos y servicios de vanguardia.

1.3. Modelo de Negocios

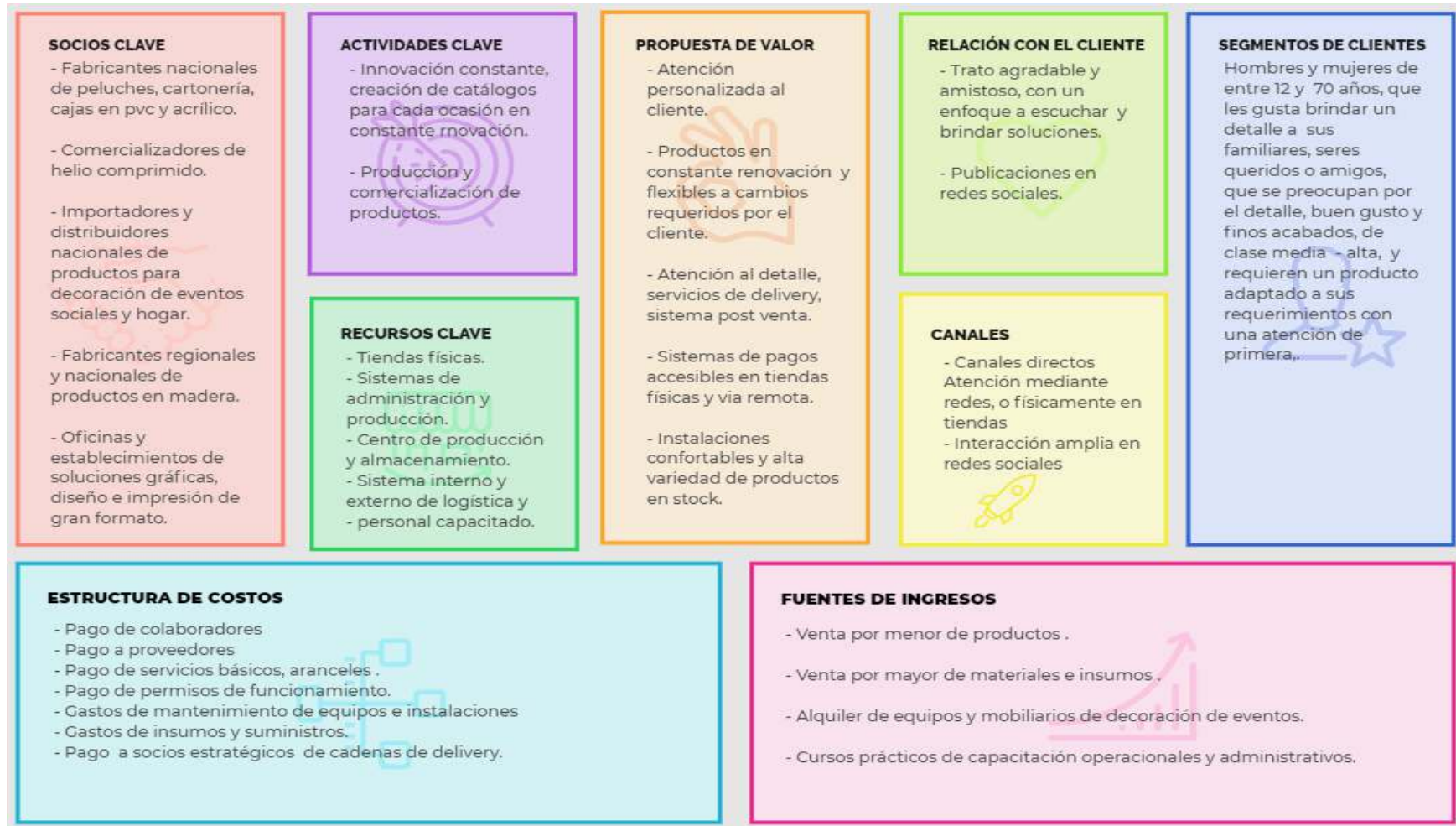


Figura 3 Modelo de negocio Canvas
Elaborado por el autor

1.3.1. Segmentos de clientes

Hombres y mujeres de entre 18 y 50 años, que les gusta brindar un detalle a sus familiares, seres queridos o amigos, que se preocupan por la delicadez, buen gusto y finos acabados, de clase media - alta, requiriendo y adquiriendo un producto adaptado a sus necesidades.

1.3.2. Propuesta de valor

MDEEC ofrece a sus clientes productos:

- Con materiales de alta calidad y amigables con el medio ambiente.
- En constante renovación y flexibles a cambios de acuerdo con las tendencias del mercado.
- Adaptados a las necesidades y expectativas de las necesidades del cliente.
- Atención al detalle, servicios de delivery, sistema post venta.
- Sistemas de pagos accesibles en tiendas físicas y vía remota.
- Instalaciones confortables y alta variedad de productos en stock.

1.3.3. Relación con los clientes

En MDEEC la relación con su exclusiva clientela es vital, por lo cual no escatima esfuerzos para brindarles un servicio que sea de su total satisfacción y lograr su fidelización. Plantea un trato agradable y amistoso, con un enfoque a escuchar y brindar soluciones, además los productos y decoraciones pueden ser publicados en las redes sociales de la empresa, previo acuerdo con el cliente, lo que ha tenido gran aceptación dadas las altas cantidades de seguidores e interacciones de la Tienda, esto genera una cadena de promoción, no solo a favor del cliente, sino también para la organización.

Los clientes que no se sienten conformes con el producto son diligenciados directamente con los propietarios y pueden acceder, según sea el caso a garantías, cambios y devoluciones sin ningún costo.

1.3.4. Canales

Los clientes pueden adquirir productos de MDEEC a través sus mensajes en redes sociales, mediante del envío de catálogos y medios de pago electrónicos, o si prefieren pueden acercarse a las tiendas físicas disponibles.

1.3.5. Fuente de ingresos

Los ingresos se obtienen mediante la venta de los productos y servicios listados a continuación, en la mayoría de los casos previa cancelación, salvo una pequeña cartera de clientes que tiene crédito directo no mayor a 10 días.

- Venta por menor de productos en stock y detalles personalizados.
- Venta por mayor de materiales e insumos (dirigidos a otras tiendas de Expresión Social).
- Alquiler de equipos y mobiliarios de decoración de eventos.
- Cursos prácticos de capacitación operacionales y administrativos.

1.3.6. Socios clave

Tenemos:

- Fabricantes nacionales de peluches, cartonería, cajas en PVC y acrílico.
- Comercializadores de helio comprimido.
- Importadores y distribuidores nacionales de productos para decoración de eventos sociales y hogar.
- Fabricantes regionales y nacionales de productos en madera.
- Oficinas y establecimientos de soluciones gráficas, diseño e impresión de gran formato.

1.3.7. Actividades clave

- Innovación, creación de productos y catálogos para cada ocasión en constante renovación.

- Etapas de proceso artesanales, con finos acabados, con uso de técnicas como lettering (arte de dibujar las letras), sublimación y técnicas con globos.
- Producción y comercialización de productos ágilmente.

1.3.8. Recursos clave

- Tiendas físicas con gran variedad de stock y de gran nivel de acabados y confort.
- Sistemas de Administración y Producción adaptados y desarrollados por la empresa.
- Centros de producción y almacenamiento adecuados.
- Sistema interno y externo de logística.
- Personal capacitado.
- Equipos de la mejor tecnología en impresión y corte.

1.3.9. Estructura de costos

La estructura de costos se encuentra compuesta por:

- Pago de colaboradores
- Pago a proveedores
- Pago de servicios básicos, aranceles.
- Pago de permisos de funcionamiento.
- Gastos de mantenimiento de equipos e instalaciones
- Gastos de insumos y suministros.
- Pago a socios estratégicos de cadenas de delivery.

1.4. Estrategia Institucional

1.4.1. Estrategia general

Las estrategias de alto nivel de MDEEC se originan a partir del análisis FODA de la empresa y de la matriz de evaluación de factores internos y externos, donde se evidencia que la empresa es fuerte. En tal virtud, la Gerencia plantea estrategias empresariales de tipo

agresivas para el periodo 2023-2027, buscando primordialmente mejorar la situación actual de la empresa mediante la explotación de las oportunidades y mantener las fortalezas. Las estrategias de alto nivel definidas son:

- Administrar eficientemente los recursos.
- Incrementar la presencia a nivel nacional.
- Implementar políticas de gestión del cliente.
- Asegurar personal de alto nivel.

1.4.2. Objetivos estratégicos

Con el planteamiento de los pilares estratégicos se determinan los objetivos estratégicos, las estrategias y sus perspectivas debidamente alineadas.

Tabla 6 Objetivos Estratégicos

Pilares Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Perspectiva
Administrar eficientemente los recursos	Aumentar en un 5% anual la rentabilidad y mejorar la posición financiera	Optimizar costos operativos	Financiero
		Incrementar las ventas de productos	Financiero
		Incrementar la rotación de inventario	Financiero
		Incrementar la oferta de productos y servicios a nuevos mercados	Mercado
Incrementar la presencia a nivel nacional	Mejorar en un 50% la posición de mercado de la organización durante los próximos 5 años	Aperturar nuevas tiendas en las principales ciudades	Mercado
		Implementación de Sistema e-commerce.	Mercado
Implementar políticas de gestión del cliente	Adecuar al 100% las instalaciones optimizando el crecimiento durante el periodo de 5 años	Construcción de local propio, matriz	Procesos internos
		Crear áreas de trabajo de especialización	Procesos internos
	Aplicar al 100% en forma incremental herramientas de gestión automatizada durante los próximos 5 años	Fortalecer sistemas informáticos de soporte	Procesos internos

Asegurar personal de alto nivel	Mejorar al 100% la estructura organizacional del talento humano durante los próximos 5 años	Capacitación multidisciplinaria de personal	Aprendizaje y Conocimiento
		Implementar estrategias de motivación al personal	Aprendizaje y Conocimiento
	Optimizar al 100% las políticas de desarrollo profesional durante los próximos 5 años	Incorporar plataformas tecnológicas, atención al cliente, producción	Aprendizaje y Conocimiento

Elaborado por el autor

1.4.3. Cuadro de mando integral

- **Perspectiva Financiera.**
 - Optimizar costos operativos.
 - Incrementar las ventas de productos.
 - Incrementar la rotación de inventario.
 - Incrementar la oferta de productos y servicios a nuevos mercados.
- **Perspectiva de Mercado.**
 - Aperturar nuevas tiendas en las principales ciudades.
 - Implementación de Sistema e-commerce..
- **Perspectiva de Procesos Internos.**
 - Construcción de local propio, matriz.
 - Crear áreas de trabajo de especialización.
 - Fortalecer sistemas informáticos de soporte.
- **Perspectiva de Experiencia y Aprendizaje.**
 - Capacitación multidisciplinaria de personal.
 - Implementar estrategias de motivación al personal.
 - Incorporar plataformas tecnológicas, atención al cliente, producción.

MDEEC se enfoca desde el punto de vista financiero, en mantener un crecimiento de ventas sostenido, el mismo que permita a la empresa, alcanzar un volumen de ventas anuales de

\$800.000,00 dólares al cierre del año 2030. Para lograr este objetivo, la empresa pretende implementar una Tienda en la ciudad de Guayaquil, que mantenga la misma cultura organizacional exitosa implementada hasta la actualidad, cuente con áreas adecuadas para producción, almacenamiento y logística regional, que además sea independiente en sus operaciones de la Tienda Matriz en Santo Domingo.

Dado el alto costo de arrendamiento de locales comerciales y demás establecimientos para la operación, se pretende la adquisición de un terreno y la consecuente construcción de un local propio en la ciudad de Santo Domingo, que iniciaría en el año 2024.

La inversión requerida para la expansión hacia la ciudad Guayaquil requiere de inversión, los recursos para dicha expansión serán de al menos el 51% propio, mientras que el restante 49% provendrá de inversionistas externos.

Como punto de vital importancia en esta gran expansión es asegurar la calidad del producto y servicio en el nuevo frente de trabajo, sin que esto ocasione cargas adicionales o merme la capacidad de operación de la Matriz Santo Domingo, para ello el aseguramiento de un control óptimo de procesos internos son cruciales, mandatorios.

1.4.4. Despliegue de perspectivas

Tabla 7 Despliegue de Perspectivas

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Frecuencia	UM	Métrica / Cálculo	Línea Base
Financiero	Aumentar en un 5% anual la rentabilidad y mejorar la posición financiera	Incrementar las ventas	Anual	%	Ventas actuales / ventas anteriores	10.00%
Mercado	Mejorar en un 50% la posición de mercado de la organización durante los próximos 5 años	Mejorar la posición del mercado	Anual	UND	Número de clientes actuales / número de clientes base	100.00%
Procesos internos	Adecuar al 100% las instalaciones optimizando el crecimiento durante el periodo de 5 años	Aumentar el número de locales	Anual	UND	Oficinas actuales / oficinas anteriores	5
	Aplicar al 100% en forma incremental herramientas de gestión automatizada durante los próximos 5 años	Actualizar las herramientas tecnológicas en operación	Mensual	%	Número de actualizaciones anuales	50,00%
Aprendizaje y Conocimiento	Mejorar al 100% la estructura organizacional del talento humano durante los próximos 5 años	Aumentar capacitación a los trabajadores	Anual	%	Número de trabajadores capacitados	>100,00%
	Optimizar al 100% las políticas de desarrollo profesional durante los próximos 5 años	Entregar becas de capacitación profesional anual	Anual	UND	Número de trabajadores con beca	>100,00%

Elaborado por el autor

1.4.5. Iniciativas

Tabla 8 Despliegue de Iniciativas

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Iniciativa
Financiero	Aumentar los niveles de rentabilidad	Ventas Netas	Creación de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil, centro de almacenamiento y distribución.
Mercado	Mejorar la posición de mercado de la organización	Número de puntos de venta	
Procesos internos	Adecuar instalaciones óptimas de crecimiento	Ejecución de versión 3.0 de sistema de ordenes de pedido	Construcción y adecuación de la nueva matriz en Santo Domingo.
	Aplicar herramientas de gestión automatizada	Página Web operativa Convenios vigentes con pasarelas de pagos	Adquisición de Hosting y Registro de Dominio Desarrollo de página web.
Aprendizaje y Conocimiento	Mejorar la estructura organizacional del talento humano	# de personas capacitadas	Capacitación a personal existente en plataformas E-commerce.
	Aplicar políticas de desarrollo profesional		

Elaborado por el autor

1.5. Arquitectura empresarial

1.5.1. Cadena de valor



Figura 4 Cadena de Valor
Elaborado por el autor

La cadena de valor de la empresa MDEEC se compone de seis procesos principales, y 4 procesos de apoyo, los mismos que buscan la transformación de materiales y materias primas adquiridas a los proveedores, y transformarlas en productos dirigidos hacia los clientes, teniendo como resultado su satisfacción y la retribución económica.

Los procesos medulares inician con la planificación dinámica adaptadas a tendencias y temporadas, adquisición de materiales y materias primas suficientes para generar nuevos modelos de productos, luego de análisis de costos y apariencia del producto final, se establecen los volúmenes de ventas y se programa los procesos comerciales, operacionales, de marketing y servicio al cliente.

Con los diseños aprobados se asegura el aprovisionamiento de materias primas, mediante procesos de compras, búsqueda de proveedores, negociación de costos, y análisis de procesos de fabricación interna o externa de partes según convenga, estos procesos son dirigidos y ejecutados directamente por los propietarios (Gerentes).

Posteriormente, se ejecuta el proceso logístico, el mismo que consiste en recibir la mercadería en la ciudad de Santo Domingo, registro y bodegaje.

A continuación, se ofrece al público según ordenan las temporadas y tendencias, para a continuación elaborar uno a uno los productos según los requerimientos específicos y particulares de cada orden de trabajo, generalizando, existen modelos standard o base, y a partir de ellos se arma y personaliza la oferta.

El proceso de postventa se refiere al proceso de comunicación con el cliente respecto a los datos de entrega, aproximadamente el 60% de los productos son entregados directamente al destinatario del obsequio, más no al cliente, además de la atención a posibles reclamos y requerimientos de garantía que en caso de existir son gestionados directamente por los propietarios.

Durante todo este proceso, la Gerencia General asegura el aprovisionamiento adecuado de recursos técnicos, humanos y económicos necesarios para llevar a cabo la operación de la compañía.

1.5.2. Organigrama institucional

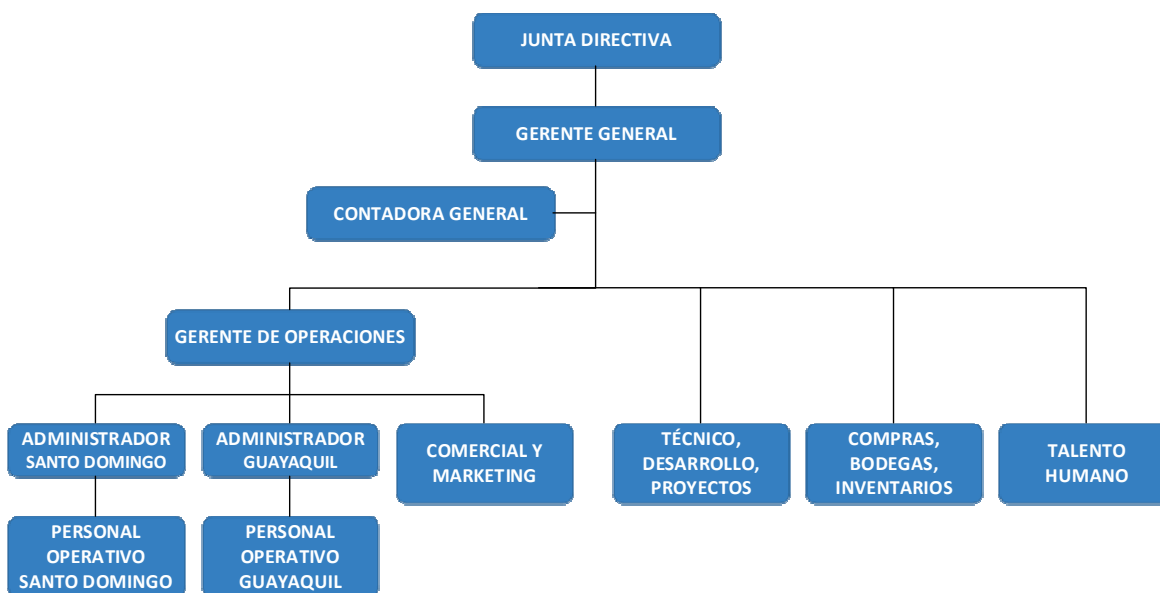


Figura 5 Organigrama funcional
Elaborado por el autor

El organigrama funcional de la empresa MDEEC está compuesto por 6 áreas funcionales que se encargan de administrar las aristas definidas para la correcta operación del negocio. La Junta Directiva conformada por los dos socios propietarios de la organización, a su vez son los encargados de la toma de decisiones al más alto nivel. La Gerencia General, representante legal, comparte funciones de dirección con la Gerencia de Operaciones; la primera, encargada de las áreas contable, técnica, compras y talento humano; la última del área comercial.

1.5.3. Sistemas de Información

La empresa cuenta con los siguientes sistemas de información:

- Correo electrónico de la empresa.

- Página en redes sociales.
- Software cliente-servidor de sistema administrativo financiero que incluye módulos de facturación, control de inventario.
- Licencias de paquete completo de Microsoft Office

1.5.4. Infraestructura Tecnológica

- Central telefónica IP y fija.
- Teléfonos IP en las distintas áreas y puestos de trabajo donde sea necesaria la comunicación.
- Computadoras para las áreas administrativas.
- Sistema de video vigilancia.
- Sistemas de control de accesos.
- Vehículos para traslado de mercadería.

CAPÍTULO B: Caso de negocio

2.1. Resumen ejecutivo

2.1.1. Definición del problema/oportunidad

La falta de presencia de la empresa MDEEC en las principales ciudades del país, limitan su crecimiento, siendo uno de los objetivos de la organización el crecimiento sostenido; existen grandes errores o falencias en procesos operacionales, logísticos, de automatización que impiden el desarrollo ordenado y eficiente.

No tener una localidad en la ciudad de Guayaquil genera inconvenientes respecto a bodegaje, aprovisionamiento y gestión de materiales y materias primas, considerando que en esta ciudad se encuentra la mayor parte de proveedores de MDEEC, por ello se ha considerado la posibilidad de formar un centro de acopio estratégico de crecimiento.

Debido a la inexistencia de un adecuado y profundo análisis del mercado, no se ha podido identificar los clientes potenciales en las principales provincias del Ecuador zona del Guayas; solo conocedores de la situación actual de ubicación del negocio en la ciudad de Santo Domingo; esto impide comprobar la aceptación del producto por sus consumidores directos, únicamente el 20% de los productos pueden ser enviados a otras ciudades de manera económicamente viable.

2.1.2. Análisis de brechas

La identificación de las brechas a través del análisis de la posición administrativa operaciones de la empresa ayuda a determinar las estrategias de alto nivel que lograrán alcanzar el estado deseado de crecimiento y sostenibilidad, como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Análisis de Brechas

Despliegue de perspectivas	Brecha	Necesidad	Iniciativa
Aumentar los niveles de rentabilidad	MDEEC realiza sus operaciones únicamente de Santo Domingo	Captar nuevos mercados y portafolio de productos y servicios	Creación de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil, centro de

	Incertidumbre por costos operacionales futuros	Ser pioneros en la optimización de costos	almacenamiento y distribución.
Mejorar la posición de mercado de la organización	No existe tienda física fuera de la ciudad de Santo Domingo	Aperturar nueva localidad estrategia para nuevos clientes	
	No se conoce el Mercado Insatisfecho en Guayaquil	Conocer el mercado potencial de las principales ciudades del Ecuador	
	No existe planificación definida para la expansión a nuevos mercados	Planificar y conocer la demanda potencial	
Adecuar instalaciones óptimas de crecimiento	No existen planes, procedimientos y políticas estructurada	Mejorar los procesos y procedimientos operativos y tecnológicos	Construcción y adecuación de la nueva matriz en Santo Domingo.
Aplicar herramientas de gestión automatizada	Incertidumbre para el manejo de sistemas Administrativos y contables para la operación futura		Adquisición de Hosting y Registro de Dominio Desarrollo de página web.
Mejorar la estructura organizacional del talento humano	No se posee personal calificado en la Ciudad de Guayaquil	Optimizar la estructura de desarrollo del talento humano y potenciar su crecimiento	Capacitación a personal existente en plataformas E-commerce.
Aplicar políticas de desarrollo profesional			

Elaborado por el autor

2.1.3. Iniciativas claves

Identificadas las iniciativas se procede a la priorización determinando su impacto y urgencia aplicando una puntuación de 1 “bajo”, 2 “medio” y 3 “alto” para los dos niveles; su resultado, impacto por urgencia, establecerá la o las alternativas a analizar y alcanzar aquella que cumpla con los objetivos estratégicos de alto nivel.

Las escalas por aplicar son:

Tabla 10 Escala de urgencia

Escala de Urgencia	
Urgencia 1	No Urgente, se puede postergar para planificación a largo plazo
Urgencia 2	Medio Urgente, se puede postergar para planificación a mediano plazo
Urgencia 3	Urgente, Se debe ejecutar lo más pronto posible o en el corto plazo

Elaborado por el autor

Tabla 11 Escala de valoración de impacto

Escala de Impacto	
Impacto 1	Impacto mínimo
Impacto 2	Impacto medio, podría ser importante para el emprendimiento
Impacto 3	Gran Impacto, la no aplicación de la iniciativa pondría en riesgo la propuesta de valor del emprendimiento.

Elaborado por el autor

Tabla 12 Priorización de Iniciativas

Iniciativa	Impacto	Urgencia	Prioridad
Creación de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil, centro de almacenamiento y distribución	3	3	9
Construcción y adecuación de la nueva matriz en Santo Domingo	3	1	3
Adquisición de Hosting y Registro de Dominio Desarrollo de página web	2	2	4
Capacitación a personal existente en plataformas E-commerce	2	2	4

Elaborado por el autor

La iniciativa con mayor prioridad está enfocada en ampliar la posición de mercado de la empresa y su portafolio de productos-clientes, basado en un nuevo centro de almacenamiento y distribución.

De lo expuesto se presenta las siguientes alternativas, así:

Tabla 13 Alternativas consideradas para suplir la iniciativa prioritaria.

Iniciativa Prioritaria	Alternativas	
Creación de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil, centro de almacenamiento y distribución	A1	Alquilar un local para la adecuación, montaje y apertura de una nueva tienda y centro de almacenamiento y distribución.
	A2	Alquilar un local para la adecuación, montaje y apertura de una nueva tienda.

Elaborado por el autor

2.2. Estudio de alternativas

2.2.1. Alcance de la solución

Consiste en establecer un local para la adecuación, montaje y apertura de una nueva tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil, sector norte de la urbe con el fin de atender a un segmento de mercado que demanda un producto de mayor calidad con servicios personalizado. Las alternativas tienen el siguiente alcance:

Alternativa 1: Alquilar un local para nueva tienda y centro de almacenamiento y distribución.

Alternativa 2: Alquilar un local para nueva tienda.

2.2.1.1. Requerimientos

Los requerimientos de las alternativas se determinan en la tabla 14 que a continuación se desarrolla.

Tabla 14 Requerimiento de las alternativas

Requerimientos	A1	A2
Alquiler del bien	X	X
Remodelación y adecuación estructural de instalaciones en general, incluye modificaciones, acabados, pintura, sistemas de iluminación, entre otros.	X	
Equipamiento de tienda física y exhibición que considere medidas de bioseguridad.	X	X
Equipamiento de Centros de Producción y oficinas.	X	X
Equipamiento de centros de almacenamiento y acopio.	X	
Equipamiento de logística local.	X	X
Sistemas para operación, comunicación.	X	X
Adquisición de materia prima, materiales y capital de trabajo.	X	X
Promoción, publicidad, otros.	X	X
Adecuación de instalaciones Show Room y oficinas.		X

Elaborado por el autor

2.2.1.2. Beneficios

Del análisis y determinación de las alternativas se ha identificado los siguientes beneficios, así:

Tabla 15 Beneficios de las alternativas

Descripción del beneficio	Indicador asociado
Diversifica las operaciones en dos Ciudades.	Meta: Duplicar las ventas totales. Indicador: $(\text{Ventas totales} - \text{Ventas Sto. Dgo}) / \text{Ventas Totales}$ Forma de medición: Repostes anuales Sistema Anfibus.
Incremento de ventas, al cubrir demanda en un mercado nuevo.	Meta: Alcanzar \$400.000 en ventas anuales en la unidad de negocio Guayaquil. Línea base: Ventas históricas de US\$350,000 oficina matriz en Santo Domingo de Los Tsachilas. Indicador: Ventas anuales totales.

	Forma de medición: Repostes anuales Sistema Anfibus.
Facilita las adquisiciones, almacenamiento y logística debido a su ubicación estratégica, reduciendo gastos asociados.	Meta: Distribución de Inventarios, 60% Guayaquil, 40% Sto. Dgo. Indicador: Inventarios por unidad de negocio / Inventarios totales Forma de medición: Reportes Sistema Anfibus.
Documentar y estandarizar protocolos de servicio al cliente, fortalecer la cultura de servicio al cliente.	Meta: Satisfacción al cliente del 95%. Indicador: Índice de satisfacción al cliente Forma de medición: Encuesta anual de cultura de servicio.

Elaborado por el autor

2.2.1.3. Problemas:

Para las dos alternativas se ha identificado los siguientes problemas, así:

- La adquisición o alquiler del local se negocie con intermediarios, no propietarios del bien.
- Adaptar forma de trabajo de la oficina matriz en la nueva tienda.
- Al nivel de delincuencia que puede originar pérdidas operativas.
- Limitación en la atención a clientes por la distancia geográfica desde el punto de distribución.
- Falta de capacitación del personal a contratar.
- No contar con un criterio de calidad para la selección del personal.
- Subvalorar los costos de administración y operación.

2.2.1.4. Supuestos:

Para las dos alternativas se ha identificado los siguientes supuestos, así:

- Apertura de la nueva tienda en la ciudad de Guayaquil es una decisión estratégica.
- La nueva tienda ayuda a mejorar la posición de mercado de la empresa y el crecimiento económico de la misma.
- La empresa tiene la capacidad administrativa y operacional para satisfacer los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables.

- La nueva infraestructura mercado operacional permite a la empresa planificar sus procesos y un crecimiento hacia nuevas localidades.

2.2.1.5. Restricciones:

Para las dos alternativas se ha identificado las siguientes restricciones, así:

- **Alcance:** Definir de manera clara el tipo adquisición se realizará en la apertura del nuevo local.
- **Costo:** Contar con la disponibilidad para apalancar la inversión necesario en la apertura del nuevo local.
- **Tiempo:** Cumplir el tiempo de planificación de apertura del nuevo local a lo establecido en el cronograma.
- **Recursos:** Contar los elementos disponibles humanos, técnicos y económicos para la apertura del nuevo local.

2.2.2. Patentes y marcas

Las alternativas analizadas no requerirán tramitar patente y el respectivo derecho de marca. Todos los productos y servicios de artículos de expresión social producidos, comercializados y distribuidos por la empresa MDEEC son de su propiedad; debido a ello, no afecta ley o reglamento emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

La empresa MDEEC en su planificación estratégica no contempla el proceso de catastro y/o registro de sus productos y servicios en el IEPI.

2.2.3. Asuntos Regulatorios

2.2.3.1. Marco legal

La empresa MDEEC para la apertura del nuevo local debe cumplir las siguientes leyes y reglamentos.

- Ministerio de Salud Pública del Ecuador: Ley Orgánica De Salud y Reglamentos A La Ley Orgánica De Salud.

- Ministerio del Ambiente: Ley De Gestión Ambiental, Reglamento Al Código Orgánico Del Ambiente, Reglamento Gestión Desechos Generados En Establecimientos De Salud.
- Ministerio de Relaciones Laborales: Código de Trabajo, Reglamento De Seguridad Y Salud De Los Trabajadores Y Mejoramiento Del Medio Ambiente De Trabajo.
- Municipio de Guayaquil: Ordenanzas de uso de suelo, permiso de funcionamiento, bomberos, predios, otros.

2.2.3.2. Régimen Tributario

De acuerdo con la Ley de Régimen Tributario Interno establece que las empresa por lo menos deben cumplir con:

- Impuesto al valor agregado: servicios gravados con tarifa cero. (LRTI, Título Segundo, Capítulo I, Artículo 56, Numeral 2)
- Impuesto a la renta: exento, por ser institución de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituida. (LRTI, Título I, Capítulo III, Artículo 9, Numeral 5)

2.2.4. Estudio Administrativo

2.2.4.1. Estructura de la organización (RBS)

La estructura administrativa de las dos alternativas se adhiere y complementa con la estructura determinada en la oficina matriz, como se evidencia en la figura 6. La Gerencia General y de Operaciones supervisan las operaciones en la nueva oficina; el control contable y de talento humano, se centraliza en la matriz.



Figura 6 Estructura organizacional alternativas
Elaborado por el autor

2.2.4.2. Planificación de los Recursos Humanos.

El recurso humano que la nueva tienda requiere de acuerdo con la estructura organizacional es la siguiente:

- **Administrador Guayaquil:** responsable de la administración integral la sucursal, realizando la respectiva planeación, organización, dirección y análisis de resultados correspondientes con el fin de alcanzar la visión establecida. Liderará y fijará el rumbo de las diferentes áreas para lograr los objetivos de la empresa de corto, mediano y largo plazo.
- **Supervisor del área técnica, desarrollo y proyectos:** responsable de la ejecución de las actividades técnicas, de producción y cumplimiento de proyectos que genera la empresa. Se asegura del correcto funcionamiento de los equipos, instalaciones y activos fijos de la empresa para lograr mantener la producción en orden y sin contratiempos.
- **Supervisor del área de compras, bodegas e inventario:** responsable de la administración integral de la logística, transporte, almacenamiento y distribución a clientes y matriz de los productos vendidos; así como la recepción y acopio de las materias primas recibidas de proveedores.

- **Supervisor área comercial y marketing:** responsable y líder con conocimientos de marketing y ventas, encargado de establecer relaciones comerciales con los clientes, ofreciéndole la mejor propuesta de valor. En conjunto con su equipo generarán las órdenes de producción al área de manufactura. Y serán los encargados de elaborar las rutas de entrega.

2.2.4.3. Aspectos Laborales y Contractuales.

El aspecto laboral y contractual de las alternativas se desarrollará en concordancia con las leyes de contratación vigentes en el Ecuador, las mismas que se basan en tres puntos básicos.

- Tipo de Servicio Profesional.
- Tareas y descripción del puesto de trabajo.
- Acuerdo del sueldo o salario a convenir y beneficios adicionales ofrecidos por la contratante.

2.2.5. Estudio Técnico.

2.2.5.1. Tamaño del proyecto

Para las alternativas se estima un tamaño del proyecto de: Alternativa 1 equivalente a US\$89,000 y Alternativa 2 equivalente a US\$70,000 inversiones que se realizarán en la ciudad de Guayaquil en el sector norte de la urbe. La infraestructura para ambas alternativas cuenta con la remodelación, adecuación y operatividad de equipamiento para el desarrollo administrativo comercial de la empresa en el nuevo local; siendo este activo, adquirido o alquilado.

2.2.5.2. Localización del proyecto

La sucursal o nueva tienda de artículos de expresión social de la empresa MDEEC, donde se desarrollará cualquiera de las dos alternativas a través de un proyecto, estará ubicada en el sector norte de la urbe de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, Ecuador.

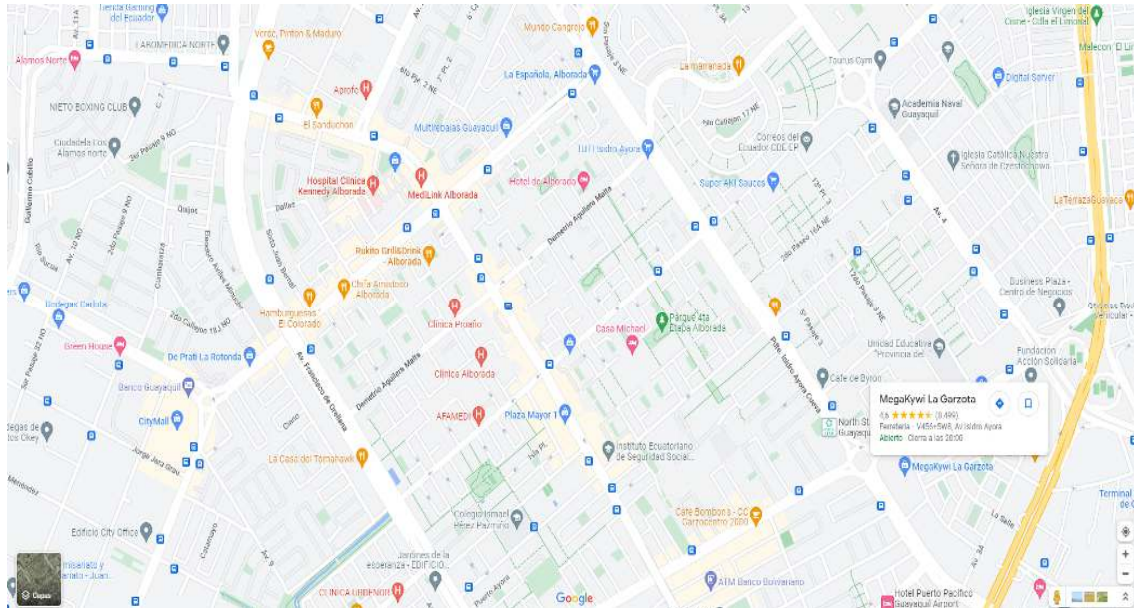


Figura 7 Google maps de localización del nuevo local
Elaborado por el autor

2.2.5.3. Infraestructura requerida

Para las dos alternativas se determina una infraestructura óptima de acuerdo con los indicado en la Tabla 14 “Requerimiento de las alternativas” del punto 2.2.1.1 “Requerimientos”.

2.2.6. Estudio Social.

2.2.6.1. Beneficiarios directos/indirectos

- **Beneficios directos:** los determinados en la Tabla 15 “Beneficios de las alternativas” del punto 2.2.1.2 “Beneficios”.
- **Beneficios indirectos:** no se identifica impacto indirecto sobre las alternativas planteadas.

2.2.6.2. Ventajas y desventajas sociales

- **Ventajas Sociales:** las alternativas identifican una oferta en el mercado de productos que mejoran la calidad de vida de los consumidores, aportamos al desarrollo socioeconómico de las familias al crear fuentes de empleo directo e indirecto.
- **Desventajas Sociales:** las alternativas no presentan o se ha podido identificar algún impacto social negativo, directo o indirecto.

2.2.7. Estudio Ambiental.

La empresa MDEEC como parte de su visión empresarial es contribuir a la conservación del medio ambiente, las dos alternativas tienen como enfoque realizar una producción ambientalmente responsable; a través de la presencia en el mercado de su marca, aportar y minimizar el impacto negativo que esta pueda generar.

- **Identificación de Impactos:** Mediante un breve diagnóstico del estudio ambiental del proyecto, se determinó que la empresa pertenece a la categoría “B”, modelo para el cual se prevé una posibilidad de impactos ambientales bajos o moderados, los mismos que pueden ser mitigados. El proceso de producción de artículos de expresión social por parte de las dos alternativas tendrá materia prima biodegradable y con materiales reciclables u orgánicos aprobados para su uso.
- **Scoring de Impactos:** Este proyecto generará un impacto leve al entorno, sin embargo, se contemplarán las áreas más sensibles a sufrir impactos negativos dentro del área de incidencia del proyecto.
 - Las áreas de impacto a considerar son: Aire, Agua, Suelo, Flora, Fauna, Transito, Paisaje, Población y Economía.

- Para la evaluación se utilizarán dos factores los cuales son Magnitud e Importancia. La puntuación se realizará del 1 al 10, considerando 1 como la más baja incidencia y 10 la más alta.
- **Matriz de EIA:** En la Tabla 16 se presenta la matriz de evaluación de los impactos ambientales.

Tabla 16 Matriz de Evaluación de Impacto Ambiental del Proyecto

Acciones del Proyecto		Diseño	Construcción	Operación	Abandono	Evaluaciones
Aire	Calidad		- 8/10	- 7/9	+ 8/10	- 15/19
	Ruido		- 7/10	- 7/10	+ 5/7	- 14/20
Agua	Calidad		- 5/10	- 6/7	+ 4/8	- 11/17
	Cantidad			- 5/8	+ 6/10	+ 6/10
Suelo	Erosión					
	Productividad		+ 6/8	+ 9/10	- 7/8	+ 15/18
Flora	Abundancia		- 3/6			- 3/6
	Exótica					
Fauna	Abundancia					
	Exótica					
Transito	Poblacional		+ 5/7	+ 3/7	- 3/5	+ 10/14
	Comercial		+ 8/10	+ 6/10	- 8/10	+ 14/20
Paisaje	Visual	+ 4/3	+ 4/3		- 8/9	- 8/9
	Belleza	+ 6/4	+ 6/4		- 7/10	+ 12/8
Población	Reubicación				+ 6/7	+ 6/7
	Costumbres	+ 2/8		+ 6/8		+ 8/16
Economía	Dinamización		+ 7/9	+ 7/9	- 8/9	+ 14/18
	Generación de Empleo		+ 4/8	+ 7/10	- 5/6	+ 11/18
Evaluaciones		+ 12/15	+ 40/49	+ 38/54	+ 29/42	

Elaborado por el autor

Con la evaluación cualitativa de los impactos de ambas alternativas se puede apreciar impacto negativo en el proceso de remodelación y adecuación del local. A pesar de ello no se considera determinante para no llevar a cabo el análisis de las alternativas bases del proyecto debido que no son recurrentes y son de corta duración.

En la tabla 17 “Impacto significativos del proyecto” se elaboran las acciones y actividades relevantes para mitigar el impacto negativo en el medio ambiente en el momento de las actividades operacionales de la empresa.

Tabla 17 Impactos Significativos del Proyecto

IMPACTOS SIGNIFICATIVOS		
Casilla	Carácter	Efecto
Ruido/Operación	Negativo	Generación de ruido debido a la operación de los equipos de servicios auxiliares y la circulación de vehículos.
Productividad/ Operación	Positivo	La productividad de los cultivos en el sector experimentara un incremento
Comercial/ Construcción	Positivo	El proceso de construcción incrementara el comercio en el cantón y en el sector de incidencia del proyecto.

Generación de Empleo/Operación	Positivo	Se generará empleos de forma directa e indirecta a moradores del sector y a los diferentes proveedores del cantón.
--------------------------------	----------	--

Elaborado por el autor

2.2.8. Estudio de Mercado

2.2.8.1. Técnicas e Instrumentos

En el análisis de las dos alternativas se utilizó la técnica de la encuesta para el desarrollo del estudio de mercado. El documento fue dirigido a personas económicamente activas que tienen como afinidad la compra y/o consumo para uso personal o empresarial de artículos de expresión social elaborados en flores, frutas, globos, madera, PVC, cartón y chocolate.

La encuesta fue direccionada a conocer las perspectivas del mercado potencial con respecto al producto y servicios ofrecido por la empresa MDEEC.

2.2.8.2. Población y Muestra

La población según el catastro del sector norte urbano del cantón Guayaquil, existen 10.231 predios habitados; sobre este dato, se determinada con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5% la muestra estimándose realizar 370 encuestas.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{((N - 1) \cdot e^2) + (Z^2 \cdot \sigma^2)}$$

Donde: (i) n “Tamaño de la muestra”; (ii) N “Tamaño de la Población” por 10.231; (iii) σ “Varianza” se utiliza un valor constante de 0.5; (iv) Z “Nivel de Confianza” del 95%; (v) e “Límite de error aceptable” del 0.05

$$n = \frac{10231 \times 1.96^2 \times 0.5^2}{((10231 - 1) \times 0.05^2) + (1.96^2 \times 0.5^2)} = \frac{9825.85}{26.53} = 370$$

2.2.8.3. Análisis e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta su análisis e interpretación se establecen en la Tabla 18. Para el proceso de levantamiento de información se realizaron 10 preguntas en

forma virtual; de acuerdo con el tamaño de la muestra se debió alcanzar 370 encuestas, durante el proceso se lograron 512 encuestas. Es necesario resaltar que la mayoría fueron realizadas por habitantes de Guayaquil.

Tabla 18 Resultados encuesta - análisis e interpretación

No.	Pregunta	Análisis	Interpretación
1	¿Compra artículos de expresión social?	Al tratarse de un producto de consumo especial, el 99% de las personas encuestadas indicaron que estos artículos forman parte de sus compras habituales. Existe un 1% de personas que indicaron no consumir.	Se identifica una demanda potencial del producto, alcanzado un 99% de consumo.
2	¿Cuántas veces a la semana compra estos productos?	Un 83% de la población consume entre dos o más artículos por semana; el 14% solo uno.	Existe un mercado potencial considerando que el 83% está dispuesto a adquirir estos productos más de dos veces por semana.
3	¿En promedio, a qué precio compra los artículos de expresión social?	El 88% de los encuestados han cancelado un precio promedio de US\$25 o más por el producto; siendo el 12% aquellos que "no contestan".	Los precios son un factor importante al momento de arrancar un negocio; siendo el 88% quienes están dispuestos a un precio promedio, se determina la oportunidad de mercado.
4	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un artículo de expresión social?	El 65% de la población está dispuesta a pagar un precio entre US\$20 y US\$35; siendo el 35% aquellos que que estiman cancelar menos de US\$20	Aunque se identifica que el 65% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$20 y \$35 no se aleja de las respuestas de la pregunta 3.
5	¿Dónde compra normalmente los artículos de expresión social?	el 28% de los encuestados realizan sus compras directamente en el local y el 72% a través de entregas a domicilio o delivery.	El mercado tiene una percepción que este tipo de productos son mayormente entregados a domicilio; ratifica, la oportunidad de crecimiento en ventas.
6	¿Cómo adquiere el artículo al contado o crédito?	El 64% de la población prefiere realizar el pago con tarjeta de débito, crédito u otro medio de pago financiero; siendo el 36% una población que usa el pago en efectivo.	Oportunidad de colocar productos con una atención personalizada y moderna; principalmente por el uso de medio digitales financieros.
7	¿Conoce si el producto entregado es amigable con el medio ambiente?	Existe un 57% de la población que no tiene conocimiento de si el producto cumple con normas de impacto medioambiental.	Importante con esto planificar la socialización del proceso de producción de la empresa; logrando, captar y fidelizar clientes.

8	¿Ha escuchado o comprado este tipo de artículos en el sector?	El 51% de la población encuestada conoce de este tipo de artículos en el sector; el 49% aunque conoce prefiere adquirir en otra localidad: mercado de flores.	Aunque el 51% es alto, se identifica la oportunidad de hacer conocer la marca con el 49% que no conoce.
9	¿Dónde le gustaría que este ubicada el local de venta de artículos de expresión social?	El 64% de la población prefiere encontrar el local en el mismo sector céntrico norte; siendo el 36% aquellos que les gustaría se ampliara a otros sectores.	Importante que el plan de marketing y comercialización se gestione a captar ese 64% de mercado potencial, debido a su preferencia de compra.
10	¿Le gustaría que se distribuya en cadenas de supermercados?	El 57% de la población encuestada le gustaría se distribuya en supermercados; el 43%, prefiere mantener las compras en el local y a domicilio.	El resultado ayuda a planificar alianzas con cadenas de supermercados como un medio de promoción del producto y crecimiento de mercado.

Elaborado por el autor

2.2.9. Estudio Económico

2.2.9.1. Análisis de ingresos y egresos

Alternativa 1:

En base a los datos de la encuesta, experiencia del gerente, como se evidencia en la Tabla 19 “Alternativa 1: ingresos – egresos” los ingresos promedio alcanzan un crecimiento del 37,22% y los egresos el 37,30% durante los 5 primeros años del proyecto, logrando en promedio un margen de contribución del 11,75% consolidado importante para el apalancamiento de las operaciones.

Tabla 19 Alternativa 1: ingresos - egresos

Periodo	Ingresos	Variación	Egresos	Variación	Margen Contribución	
Año 1	\$ 485,000	138.57%	\$ 434,076	141.62%	\$ 50,924	10.50%
Año 2	\$ 600,000	23.71%	\$ 531,826	22.52%	\$ 68,174	11.36%
Año 3	\$ 700,000	16.67%	\$ 616,826	15.98%	\$ 83,174	11.88%
Año 4	\$ 750,000	7.14%	\$ 656,277	6.40%	\$ 93,723	12.50%
Año 5	\$ 750,000	0.00%	\$ 656,277	0.00%	\$ 93,723	12.50%
	Promedio	37.22%		37.30%		11.75%

Elaborado por el autor

Alternativa 2:

Así mismo como en la alternativa 1, sobre los datos de mercado, experiencia del gerente, como se evidencia en la Tabla 20 “Alternativa 2: ingresos – egresos” los ingresos

promedio alcanzan un crecimiento del 32,07% y los egresos el 32,17% durante los 5 primeros años del proyecto, logrando en promedio un margen de contribución del 11,51% consolidado importante para el apalancamiento de las operaciones.

Tabla 20 Alternativa 2: ingresos - egresos

Periodo	Ingresos	Variación	Egresos	Variación	Margen Contribución	
Año 1	\$ 424,250	121.21%	\$ 380,179	124.04%	\$ 44,071	10.39%
Año 2	\$ 512,500	20.80%	\$ 455,191	19.73%	\$ 57,309	11.18%
Año 3	\$ 577,500	12.68%	\$ 510,441	12.14%	\$ 67,059	11.61%
Año 4	\$ 610,000	5.63%	\$ 535,750	4.96%	\$ 74,250	12.17%
Año 5	\$ 610,000	0.00%	\$ 535,750	0.00%	\$ 74,250	12.17%
	Promedio	32.07%		32.17%		11.51%

Elaborado por el autor

El impacto de un menor crecimiento entre la alternativa 1 (ingresos del 37,22% y margen de contribución del 11,75%) y la alternativa 2 (ingresos del 32,07% y margen de contribución del 11,51%) corresponde al proceso de operativo de almacenamiento y distribución que se da en la alternativa 1.

2.2.9.2. Proyección del flujo de efectivo

Para el desarrollo de las proyecciones del flujo de caja para las dos alternativas se considera el análisis de ingresos, egresos y el total de inversiones iniciales como de capital de trabajo reflejados en al Tabla 21. Las proyecciones fueron desarrolladas sobre los movimientos administrativos, comerciales y operacionales consolidados de la empresa MDEEC es decir, las tres tiendas: Santo Domingo Matriz, Santo Domingo Express y Guayaquil.

Tabla 21 Reporte de inversiones de las alternativas

Detalle	A1 Inversión Inicial	A2 Inversión Inicial
Instalaciones		
Diseño Arquitectonico	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00
Arrendamiento	\$ 19,500.00	\$ 12,500.00
Subtotal Instalaciones	\$ 21,400.00	\$ 14,400.00
Tienda física y exhibición		
Construcción adecuación	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Maquinaria y Equipos	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Equipos de Cómputo	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
Muebles y Enseres	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
Subtotal Tienda física y exhibición	\$ 13,900.00	\$ 13,900.00

Centro de Producción		
Construcción adecuación	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Maquinaria y Equipos	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
Equipos de Cómputo	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00
Muebles y Enseres	\$ 5,300.00	\$ 5,300.00
Subtotal Centro de Producción	\$ 15,550.00	\$ 15,550.00
Centro de almacenamiento y logística		
Construcción adecuación	\$ 4,500.00	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ 2,400.00	\$ -
Equipos de Cómputo	\$ 2,200.00	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 1,200.00	\$ -
Vehículo	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Subtotal Centro de almacenamiento y logística	\$ 20800.00	\$ 15,000.00
Subtotal Inversión Inicial	\$ 71650.00	\$ 58,850.00
Subtotal Capital de Trabajo	\$ 68,708.33	\$ 60,102.08
TOTAL GENERAL INVERSIONES	\$ 140,358.33	\$ 118,952.08

Elaborado por el autor

Tabla 22 Flujo de Caja Proyectado - Base

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) INVERSIÓN INICIAL	\$ -					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) INGRESOS GRAVABLES		\$ 350,000	\$ 350,000	\$ 350,000	\$ 350,000	\$ 350,000
TOTAL DE INGRESOS		\$ 350,000	\$ 350,000	\$ 350,000	\$ 350,000	\$ 350,000
(-) EGRESOS DEDUCIBLES (GASTOS)		\$ (122,500)	\$ (122,500)	\$ (122,500)	\$ (122,500)	\$ (122,500)
(-) EGRESOS DEDUCIBLES (COSTOS)		\$ (175,000)	\$ (175,000)	\$ (175,000)	\$ (175,000)	\$ (175,000)
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$ (9,000)	\$ (9,000)	\$ (9,000)	\$ (9,000)	\$ (9,000)
TOTAL DE EGRESOS		\$ (306,500)	\$ (306,500)	\$ (306,500)	\$ (306,500)	\$ (306,500)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 43,500	\$ 43,500	\$ 43,500	\$ 43,500	\$ 43,500
(-) UTILIDADES TRABAJADORES		\$ (6,525)	\$ (6,525)	\$ (6,525)	\$ (6,525)	\$ (6,525)
(-) IMPUESTO RENTA		\$ (9,244)	\$ (9,244)	\$ (9,244)	\$ (9,244)	\$ (9,244)
FLUJO DE CAJA DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 27,731	\$ 27,731	\$ 27,731	\$ 27,731	\$ 27,731
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000
(+) VALOR DE RESCATE DEL PROYECTO						\$ 374,625
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ -	\$ 36,731	\$ 36,731	\$ 36,731	\$ 36,731	\$ 411,356
FLUJO NETO DE EFECTIVO ACUMULADO	\$ -	\$ 36,731	\$ 73,463	\$ 110,194	\$ 146,925	\$ 558,281

Elaborado por el autor

Tabla 23 Flujo de Caja Proyectado – Alternativa 1

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) INVERSIÓN INICIAL	\$ (71,650)					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (68,708)	\$ (16,292)	\$ (14,167)	\$ (7,083)	\$ -	\$ 106,250
(+) INGRESOS GRAVABLES		\$ 485,000	\$ 600,000	\$ 700,000	\$ 750,000	\$ 750,000
TOTAL DE INGRESOS		\$ 485,000	\$ 600,000	\$ 700,000	\$ 750,000	\$ 750,000
(-) EGRESOS DEDUCIBLES (GASTOS)		\$ (198,850)	\$ (246,000)	\$ (287,000)	\$ (307,500)	\$ (307,500)
(-) EGRESOS DEDUCIBLES (COSTOS)		\$ (213,400)	\$ (264,000)	\$ (308,000)	\$ (330,000)	\$ (330,000)
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$ (21,826)	\$ (21,826)	\$ (21,826)	\$ (18,777)	\$ (18,777)
TOTAL DE EGRESOS		\$ (434,076)	\$ (531,826)	\$ (616,826)	\$ (656,277)	\$ (656,277)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 50,924	\$ 68,174	\$ 83,174	\$ 93,723	\$ 93,723
(-) UTILIDADES TRABAJADORES		\$ (7,639)	\$ (10,226)	\$ (12,476)	\$ (14,059)	\$ (14,059)
(-) IMPUESTO RENTA		\$ (10,821)	\$ (14,487)	\$ (17,674)	\$ (19,916)	\$ (19,916)
FLUJO DE CAJA DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 32,464	\$ 43,461	\$ 53,023	\$ 59,749	\$ 59,749
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$ 21,826	\$ 21,826	\$ 21,826	\$ 18,777	\$ 18,777
(+) VALOR DE RESCATE DEL PROYECTO						\$ 819,439
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ (140,358)	\$ 54,290	\$ 65,287	\$ 74,850	\$ 78,525	\$ 897,964
FLUJO NETO DE EFECTIVO ACUMULADO	\$ (140,358)	\$ (86,068)	\$ (20,781)	\$ 54,068	\$ 132,594	\$ 1,030,558

Elaborado por el autor

Tabla 24 Flujo de Caja Proyectado – Alternativa 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) INVERSIÓN INICIAL	\$ (58,850)					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (60,102)	\$ (12,502)	\$ (9,208)	\$ (4,604)	\$ -	\$ 86,417
(+) INGRESOS GRAVABLES		\$ 424,250	\$ 512,500	\$ 577,500	\$ 610,000	\$ 610,000
TOTAL DE INGRESOS		\$ 424,250	\$ 512,500	\$ 577,500	\$ 610,000	\$ 610,000
(-) EGRESOS DEDUCIBLES (GASTOS)		\$ (173,943)	\$ (210,125)	\$ (236,775)	\$ (250,100)	\$ (250,100)
(-) EGRESOS DEDUCIBLES (COSTOS)		\$ (186,670)	\$ (225,500)	\$ (254,100)	\$ (268,400)	\$ (268,400)
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$ (19,566)	\$ (19,566)	\$ (19,566)	\$ (17,250)	\$ (17,250)
TOTAL DE EGRESOS		\$ (380,179)	\$ (455,191)	\$ (510,441)	\$ (535,750)	\$ (535,750)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 44,071	\$ 57,309	\$ 67,059	\$ 74,250	\$ 74,250
(-) UTILIDADES TRABAJADORES		\$ (6,611)	\$ (8,596)	\$ (10,059)	\$ (11,138)	\$ (11,138)
(-) IMPUESTO RENTA		\$ (9,365)	\$ (12,178)	\$ (14,250)	\$ (15,778)	\$ (15,778)
FLUJO DE CAJA DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 28,095	\$ 36,534	\$ 42,750	\$ 47,334	\$ 47,334
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$ 19,566	\$ 19,566	\$ 19,566	\$ 17,250	\$ 17,250
(+) VALOR DE RESCATE DEL PROYECTO						\$ 601,688
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ (118,952)	\$ 47,662	\$ 56,101	\$ 62,316	\$ 64,584	\$ 666,272
FLUJO NETO DE EFECTIVO ACUMULADO	\$ (118,952)	\$ (71,290)	\$ (15,190)	\$ 47,127	\$ 111,711	\$ 777,983

Elaborado por el autor

2.2.10. Estudio Financiero

En la tabla 24 se detalla la evaluación financiera de las alternativas, un comparativo de estas y su impacto; así: (i) VAN refleja un impacto favorable a la A1 debido a un diferencia positiva de US\$122,708 con respecto a la A2; (ii) TIR refleja un impacto favorable a la A1 debido a un diferencia positiva del 12,97% con respecto a la A2; (iii) Plazo de recuperación refleja un impacto favorable a la A2 con respecto a la A1 en -0,11 años y, (iv) ROI refleja un impacto favorable a la A1 con respecto a la A2 en 79,13% reflejado en una mayor rentabilidad.

Tabla 25 Análisis financiero y comparativo de las alternativas

Indicadores Financieros	A1	A2	Diferencia (A1 - A2)	Impacto (+) A1 / (-) A2	
	Flujo de Caja Incremental	Flujo de Caja Incremental			
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 187,392	\$ 64,685	\$ 122,708	189.70%	A1
TIR (Tasa Interna de Retorno)	40.49%	27.52%	12.97%	47.12%	A1
Plazo de Recuperación	4.03 Años	4.14 Años	-0.11 Años	-2.63%	A2
ROI (Return Of Investment)	33.51%	-45.62%	79.13%	-173.45%	A1

Elaborado por el autor

2.3. Evaluación Multicriterio

Luego de realizado el análisis de alternativas, se realizará su evaluación según los criterios de selección basado en las alternativas y el impacto reflejado en la Tabla 26.

- **Alternativa 1:** Alquilar un local para nueva tienda y centro de almacenamiento y distribución.
- **Alternativa 2:** Alquilar un local para nueva tienda.

2.3.1. Criterios de Selección

Se han definido los criterios de evaluación para las alternativas mencionados en el punto anterior. Estos criterios han sido revisados y definidos por la gerencia general.

Tabla 26 Criterios de selección

Criterio	Ponderación	Justificación
Estratégico	35%	Debe cumplir con los objetivos estratégicos planteados en el grupo corporativo.
Técnico	20%	Se basa en la experiencia en la apertura de nuevos locales de retail.
Administrativo	5%	Se encarga del control administrativo y logística.
Financiero	40%	Lo determinado en el estudio financiero

Elaborado por el autor

2.3.2. Rating de selección

Para evaluar las alternativas según los criterios de selección, se les asigna un valor o puntaje el cual se describe a continuación en la tabla 27:

Tabla 27 Rating de selección

Criterio	Evaluación	Puntuación	%	Significado
Estratégico	La directiva está interesada en implementar el proyecto	1	33.33%	Nivel de interés Bajo
		2	66.67%	Nivel de interés Medio
		3	100.00%	Nivel de interés Alto
Técnico	Conocimientos técnicos de artículos de expresión social	1	25.00%	No tiene conocimientos sobre la implementación de la alternativa
		2	50.00%	Bajo conocimiento sobre la implementación de la alternativa
		3	75.00%	Medio conocimiento sobre la implementación de la alternativa
		4	100.00%	Alto conocimiento sobre la implementación de la alternativa
Administrativo	Facilidad monitoreo administrativo y logística	1	33.33%	Difícil monitoreo administrativo en la alternativa
		2	66.67%	Nivel medio monitoreo administrativo en la alternativa
		3	100.00%	Nivel alto monitoreo administrativo en la alternativa
Financiero	Indicadores financieros	1	33.33%	Bajos índices financieros en comparación con la otra alternativa
		2	66.67%	Índices financieros regulares en comparación con la otra alternativa

		3	100.00%	Buenos índices financieros en comparación con la otra alternativa
--	--	---	---------	---

Elaborado por el autor

2.3.3. Matriz de Priorización

En la matriz (Tabla 28) se procede a la puntuación y ponderación de los estudios para determinar la alternativa la más idónea.

Tabla 28 Matriz de Priorización

Criterio	Peso	Evaluación	Puntuación		Ponderación	
			A1	A2	A1	A2
Criterio estratégico	35.00%	Alta gerencia interesada en implementar el proyecto	3	2	35.00%	23.33%
Criterio Técnico	20.00%	Experiencia en la comercialización y producción	4	4	20.00%	20.00%
Criterio Administrativo	5.00%	Control administrativo y logística	3	2	5.00%	3.33%
Criterio Financiero	40.00%	Indicadores financieros	3	3	40.00%	40.00%
					100.0000%	86.6667%

Elaborado por el autor

La alternativa 1 es la seleccionada, corresponde al “Alquiler de un local para la adecuación, montaje y apertura de una nueva tienda y centro de almacenamiento y distribución” con una puntuación de 100% que está por encima de la Alternativa 2 que tiene 86,7%.

2.3.4. Justificación de Selección

La alternativa seleccionada se justifica en los siguientes puntos:

- La gerencia de la empresa MDEEC presenta alto nivel de confianza para la ejecución de la alternativa.
- La empresa MDEEC tiene un alto nivel de conocimiento y experiencia en la ejecución administrativa, comercial, operativa y financiera de la alternativa.
- Se requiere una inversión de US\$140,358.33; recuperación en 3,69 años.

- Con un periodo de 5 años, el proyecto presenta: VAN por US\$496,775.84; TIR del 70,74% aplicado a una TMR del 15%.

2.4. Enfoque de Implementación

2.4.1. Inicialización del Proyecto

Luego de haber analizado las dos alternativas, se llegó a seleccionar la mejor valorada o puntuada, siendo esta la alternativa 1: “Alquiler de un local para la adecuación, montaje y apertura de una nueva tienda y centro de almacenamiento y distribución”; con esto se procede a iniciar el proyecto para lo cual es necesario seguir un orden o estructura definida:

1. Formalización del análisis realizado de la alternativa elegida
2. Realizar el acta de constitución del proyecto
3. Formalizar el nombramiento del equipo del proyecto
4. Selección y reclutamiento del equipo del proyecto
5. Acta de Constitución del Proyecto

2.4.2. Planeación del Proyecto

Se procede a realizar el planteamiento básico para la ejecución del proyecto, el cual deberá contener los siguientes documentos con el valor y la importancia que conlleva el desarrollo, aprobación y aceptación por los interesados.

1. Gestión de la Integración
2. Gestión de los Interesados
3. Gestión del Alcance
4. Gestión de Cronograma
5. Gestión de Presupuesto
6. Gestión de Calidad

7. Gestión de Recursos
8. Gestión de Comunicaciones
9. Gestión de Adquisiciones
10. Gestión de Riesgos

2.4.3. Ejecución del proyecto

En esta etapa se procede a organizar al recurso humano que va a estar encargado de ejecutar las tareas. Cada uno deberá conocer sus funciones principales a su cargo para controlar el correcto funcionamiento del equipo y el cumplimiento de tareas asignadas.

2.4.4. Monitoreo y Control del Proyecto

En esta fase se procede a verificar que todo lo planificado en el proyecto se esté cumpliendo de manera adecuada según lo aprobado. Se monitorea que los recursos estén listos para el inicio de cada actividad propia del proyecto para asegurar el éxito del mismo.

2.4.5. Cierre del Proyecto

En esta fase se procede con el cierre del proyecto, el cual genera la culminación de la alternativa seleccionada en todas sus fases y se procede a poner en marcha el proyecto. Los procesos para la culminación del proyecto deben cumplir con:

1. Acta de cierre del proyecto
2. Finalización de contratos a proveedores y a terceros involucrados
3. Realización de las pruebas de funcionamiento correspondientes
4. Realización del documento de entregables correspondientes
5. Recepción del documento de inconformidad y de cambios solicitados por el cliente
6. Documentos de lecciones aprendidas
7. Pago final de la obra o de recursos por ser asignados al finalizar la entrega

8. Entrega de infraestructura
9. Cierre final y firmas correspondientes entre interesados

2.4.6. Post-gestión del proyecto

Esta fase comprende cualquier entrega y/o comprobación final luego de poner en marcha el proyecto, la misma que tendrá un tiempo límite no mayor a 6 meses posterior al inicio de la operación. Consiste en verificar que se realice según lo planificado y se ejecute sin ningún tipo de imprevisto sobre los entregables realizados en la fase de cierre del proyecto. En esta fase se ha verificado la solicitud de cambios luego de ser revisados, si procedió a receptarse deberán entregarse tales cambios mencionados.

2.4.7. Aprobaciones

Los cambios que se generen durante el ciclo de vida del proyecto, tales como cambios en las líneas base del proyecto en cuanto a recursos, tiempo, costo y alcance, serán aprobados por el Gerente del proyecto y por el Sponsor. Para que el documento de aprobación sea válido, este deberá llevar las firmas tanto del responsable del área solicitante como de las personas establecidas para aprobar los cambios.

CAPÍTULO C: Acta de constitución del proyecto

3.1. Nombre del proyecto

Adecuación, montaje y apertura de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil-Ecuador.

3.2. Propósito y justificación del proyecto

El proyecto tiene como objetivo analizar y planificar el alquilar un local comercial en el sector norte de la urbe de la ciudad de Guayaquil, con ello lograr mejorar su posición en el mercado incrementando su portafolio de clientes y rentabilizando los ingresos realizados en un mercado de alta demanda. Se proyecta también la creación de un centro de acopio, almacenamiento y distribución de materias primas y productos terminados captando la oportunidad logística y operacional; con esto, lograr afianzar su productividad operacional y atención al cliente.

Para la empresa MDEEC el proyecto justifica su planificación, ejecución y puesta en operación apalancado en la proyección por 5 años de: (i) ingresos por US\$3,285,000 con un crecimiento del 37,22% y ganancias netas del US\$1,030,558 que representa el 31,37% sobre las ventas; con una inversión total de US\$140,358.33; la implementación, presenta indicadores financieros con un VAN de US\$496,776 una TIR del 70,74%, PayBack de 3,69 años y un ROI de 253,93% determinándose la factibilidad financiera y cumplimiento a los objetivos del proyecto.

3.3. Descripción del Proyecto y Entregables

3.3.1. Descripción General

El proyecto se basa en el alquiler de un local comercial con la infraestructura suficiente para que se apertura un sucursal, tienda y centro de almacenamiento, de la empresa en la ciudad

de Guayaquil y distribuir artículos de expresión social. El proyecto incluye: (i) alquiler de un local comercial; (ii) la adecuación y montaje de una tienda con centro de acopio y almacenamiento; (iii) equipamiento físico, operativo, almacenamiento y del centro de producción; (iv) sistemas de operación, comunicación y logística; (v) promoción, publicidad, lanzamiento y otros.

3.3.2. Principales entregables

- Adquisición en alquiler local comercial.
- Remodelación y adecuación del local y centro de almacenamiento.
- Diseño y montaje del equipamiento.
- Plan de marketing, promoción y capacitación.
- Plan de lanzamiento y operatividad.

3.4. Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto

- Contratar un activo que cumpla con las especificaciones de espacio y ubicación para el éxito comercial y de rentabilidad del negocio.
- Las instalaciones deben ser adaptables al modelo de negocio de la empresa y comercialmente viable para el cliente.
- El equipamiento por implementarse en la nueva tienda y centro de almacenamiento debe cumplir con las especificaciones técnicas de producción y logística del negocio.
- El o los planes deben desarrollarse en función del nuevo modelo de negocio para el mercado de Guayaquil y estar operativo antes de la inauguración del local.
- El plan de lanzamiento y operatividad debe integrarse a la oficina matriz y local express de la empresa en Santo Domingo.

3.5. Objetivos del Proyecto

3.5.1. Objetivos Estratégicos

- Aumentar los niveles de rentabilidad.
- Mejorar la posición de mercado de la organización
- Adecuar instalaciones óptimas de crecimiento
- Aplicar herramientas de gestión automatizada
- Mejorar la estructura organizacional del talento humano
- Aplicar políticas de desarrollo profesional

3.5.2. Indicadores de éxito

- Incrementar las ventas en mínimo el 10% anual.
- Mejorar la posición del mercado en el 100%.
- Aumentar el número de locales en mínimo 1 cada 4 años.
- Actualizar el 80% de las herramientas tecnológicas en operación.
- Mejorar el nivel de capacidad de los trabajadores en un 90%.
- Entregar mínimo una beca de capacitación profesional anual.

3.6. Premisas y Restricciones

3.6.1. Premisas

- Apertura de la nueva tienda en la ciudad de Guayaquil es una decisión estratégica.
- La nueva tienda ayuda a mejorar la posición de mercado de la empresa y el crecimiento económico de la misma.
- La empresa tiene la capacidad administrativa y operacional para satisfacer los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables.

- La nueva infraestructura mercado operacional permite a la empresa planificar sus procesos y un crecimiento hacia nuevas localidades.

3.6.2. Restricciones

- **Alcance:** Definir de manera clara el tipo adquisición se realizará en la apertura del nuevo local.
- **Costo:** Contar con la disponibilidad para apalancar la inversión necesario en la apertura del nuevo local.
- **Tiempo:** Cumplir el tiempo de planificación de apertura del nuevo local a lo establecido en el cronograma.
- **Recursos:** Contar los elementos disponibles humanos, técnicos y económicos para la apertura del nuevo local.

3.7. Riesgos Alto Nivel

- Demora en aprobación de diseños preliminares civil y eléctrico
- Entrega de documentación incompleta o errónea para permisos habilitantes
- Retraso en la firma de contrato comercial
- Errores en las ofertas de los contratistas
- Retraso en instalación de piso, pintado de paredes
- Retraso en la búsqueda y selección del personal para la nueva tienda
- Demora en la firma del acta de entrega definitiva
- Retraso en la asignación de recursos para adquisiciones / pagos

3.8. Cronograma de Hitos Principales

Tabla 29. Cronograma de hitos principales

Descripción	Fecha Límite
Acta de constitución del proyecto	6/1/22 19:00
Registro de interesados	6/8/22 19:00
Plan de gestión del proyecto	6/28/22 19:00
Adecuación de instalaciones, show room y oficinas	12/8/22 19:00
Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional	10/11/22 19:00
Modelo de operación, comunicación y logística	11/3/22 19:00
Plan de lanzamiento, marketing, otros	10/17/22 19:00

Elaborado por el autor

3.9. Presupuesto Estimado

El proyecto tiene como presupuesto estimado \$140,358 (Ciento cuarenta mil trescientos cincuenta y ocho dólares de Norteamérica)

3.10. Lista de Interesados

Tabla 30. Lista de interesados

Rol	Nombre
Sponsor	Accionista
Gerente General	Accionista
Gerente de Operaciones	Operaciones
Contadora General	Contadora
Comercial y Marketing	Comercial
Talento Humano	Recursos humanos
Administrador Guayaquil	Administrador
Personal Local Guayaquil	Personal Expresiones Gye
Proveedores	Varios
Gremios Artesanales	Guayaquil y Santo Domingo
Cámara de Comercio de Guayaquil	CCG
Ministerio de Trabajo	Dirección Zonal del MDT
Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	Dirección Zonal del MPCEIP

Elaborado por el autor

3.11. Requisitos de Aprobación de Proyecto

- Informe de análisis y contratación de proveedores para adecuación de instalaciones.
- Acta entrega recepción de las adecuaciones realizadas en el o los locales contratados.
- Contrato de adquisición e instalación de equipamientos para la producción, almacenamiento y logística del local
- Contrato de adquisición de servicios para la automatización y gestión integral de los procesos.
- Acta entrega recepción de instalaciones y automatización.
- Acta entrega recepción de conformidad del modelo de operación, comunicación y logística.
- Informe y entrega de plan de lanzamiento, marketing y otros.
- Informe de entregables verificados.
- Reporte de cierre de adquisiciones de bienes y/o servicios.
- Repositorio de lecciones aprendidas.

3.12. Asignación del Gerente de Proyecto

Tabla 31. Gerente de Proyecto

Apellidos y Nombres	Cargo	Departamento / División
José Luis Montesdeoca	Gerente de Proyecto	Gerencia General
Autoridad del Gerente de Proyecto		
Autoridad para incorporar equipos y recursos		Alta
Autoridad de presupuestos y tiempos		Media
Autoridad para resolución de conflictos		Media
Autoridad de modificaciones y/o cambios		Baja

Elaborado por el autor

3.13. Asignación y Autoridad del Patrocinador del Proyecto

Tabla 32. Patrocinador del proyecto

Asignación y autoridad del Patrocinador del Proyecto	
Apellidos y Nombres	Accionistas
Cargo	Representante de los accionistas
Autoridad	<p>Total: Sobre toda la planificación y resultados del proyecto. Sobre las autorizaciones de pago. Sobre las contrataciones de bienes y/o servicios Sobre las modificaciones al proyecto integral requeridas en solicitudes de cambios. Sobre la aprobación de aceptación de entregables y cierre del proyecto.</p>

Elaborado por el autor

3.13.1. Aprobaciones del Proyecto

La principal autoridad es el Sponsor quien aprobará todo lo relacionado al proyecto, el Gerente de Proyecto informará y participará en las decisiones con voz, pero sin voto.

CAPÍTULO D: Plan para la Dirección del Proyecto

4.1. Plan de Gestión de la Integración

4.1.1. Gestión de la integración del proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición)

4.1.2. Gestión de desempeño del proyecto

El proyecto tendrá un control del avance de su cumplimiento a partir de su ejecución siendo el responsable del proceso el Gerente de Proyecto, quien presentará el análisis a través del Informe de desempeño en las reuniones que para este caso se efectuarán en forma semanal y/o mensual.

El contenido del informe está determinado en la tabla 33, así:

Tabla 33. Contenido del informe de desempeño del proyecto

Estado actual del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situación del alcance: el avance real versus el avance planificado. ▪ Eficiencia del cronograma: SV (variación del cronograma) y SPI (índice de rendimiento del cronograma). ▪ Eficiencia del Costo: CV (variación del costo) y CPI (índice de rendimiento del costo). ▪ Cumplimiento y verificación de los objetivos y entregables del proyecto. ▪ Avance, fechas y desviaciones de hitos.
Reporte de avance
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor ganado del período: el valor ganado planificado versus el valor ganado real. ▪ Costo del periodo: el costo planificado versus el costo real. ▪ Eficiencia del cronograma en el período: el SV del periodo versus el SPI del periodo. ▪ Eficiencia del costo del periodo: el CV del periodo versus el CPI del periodo
Pronósticos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimación total al finalizar (EAC) ▪ Valor de estimación a la conclusión (ETC) ▪ Variación a la conclusión (VAC) ▪ Fecha de término planificada ▪ Fecha de término pronosticada.
Otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas y pendientes por tratar y resolver. ▪ Estimado de los riesgos del proyecto. ▪ Curva S del proyecto.

Elaborado por el autor

En la tabla 34 se identifican como se desarrollarán las reuniones de revisión de la gestión del proyecto.

Tabla 34. Revisión de la gestión

Tipo de coordinación	Temas	Alcance	Frecuencia
Reunión de revisión y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de informe de desempeño del proyecto. ▪ Análisis del estado de los entregables. ▪ Aprobar la coordinación de actividades. 	Se revisará el avance del proyecto, sus cumplimientos, acuerdos y resoluciones aprobadas. En ella participarán todos los miembros del equipo del proyecto.	Convocatoria: Realizada por Gerente de Proyecto. Frecuencia: semanal, los lunes.
Reuniones y comunicaciones informales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propios de la gestión. 	Coordinar actividades inherentes al avance y desarrollo del proyecto.	Las requeridas en función del evento a analizar.
Reunión con el Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación previa agenda. 	Revisar: Avance y desempeño del proyecto y sus entregable. Revisión y aprobación de informes y/o actas.	Cada vez que lo solicite el director y Patrocinador del proyecto.

Elaborado por el autor

4.1.3. Gestión de cambios

Tabla 35. Política de Gestión de Cambio del proyecto

Título del Proyecto:	Adecuación, montaje y apertura de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil-Ecuador		
Política de Gestión de los cambios			
Los cambios requeridos que afectan al proyecto deben ser requeridos al Gerente de Proyecto y aprobado por el Patrocinador, siendo los interesados y/o miembros del equipo quienes lo realizarán.			
Tipos de Cambios			
Acción preventiva	El Gerente de Proyecto tiene la autoridad para aprobar y realizar su ejecución directa.		
Acción correctiva	El Patrocinador tiene autoridad para aprobar y autorizar la actualización y ejecución, respaldado del informe de análisis e impacto de el o los cambios.		
Corrección de defectos	El Patrocinador tiene autoridad para aprobar y autorizar la actualización y ejecución, respaldado del informe de análisis e impacto de el o los cambios.		
Cambio al plan del proyecto	Este tipo de cambio pasa obligatoriamente por el proceso de gestión de cambios.		
Proceso de Gestión de Cambios			
Solicitud	El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida al Gerente de Proyecto, quien procede al codificación y registro.		
Verificación	El Gerente de Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento.		
Evaluación	El Gerente de Proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en la línea base del proyecto; como resultado, emite un informe.		
Toma de decisión	El Patrocinador recibe del Gerente de Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar.		
Implantación	El Gerente de Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) actualizar el plan del proyecto, b) informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) coordina la implementación.		
Cierre	El Gerente de Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas.		
Roles de la Gestión de Cambios			
Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidad	Nivel de Autoridad
Patrocinador	Accionista	Decidir sobre la solicitud de cambio.	Total sobre el proyecto
Gerente de Proyecto	Gerente General	Receptar las solicitudes de cambio, informar su impacto y,	Determinar conclusiones y recomendaciones.

		autorizar la implementación y seguimiento.	
Miembros del equipo del proyecto	Cualquiera	Remitir cambios a través de la solicitud de cambios.	Solicitar cambios

Elaborado por el autor

4.1.4. Gestión de la Configuración

Describe los elementos configurables del proyecto e identifica los elementos que serán registrados y actualizados de modo que el producto del proyecto se mantenga consistente y operable. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición)

En la Tabla 36, se identifica el plan de la gestión de la configuración a aplicarse en el proyecto.

Tabla 36. Gestión de la configuración

Título del Proyecto:	Adecuación, montaje y apertura de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil-Ecuador					
Roles de la Gestión de la Configuración:						
Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidades		Niveles de Autoridad		
Patrocinador	Accionista	Supervisa el funcionamiento de la gestión de la configuración		Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones		
Gerente de Proyecto	José Montesdeoca	Supervisa el cumplimiento de la gestión de la configuración		Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones		
Equipo del Proyecto - Operaciones	Operaciones	Ejecuta la aprobación de la gestión de la configuración		Autoridad para operar las funciones de la Gestión de Configuración		
Miembros del equipo de proyecto	Varios	Realiza consultas y solicita modificaciones de la gestión de la configuración		Depende de cada miembro		
Plan de Documentación:						
Documentos	Formato	Acceso Rápido Necesario	Disponibilidad Amplia Necesaria	Seguridad de Acceso	Recuperación de Información	Retención de Información
Acta de Constitución	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Plan de Gestión del Proyecto	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Documentos técnicos, estudios, planes, informes, entregables parciales y finales	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Informes de avance de ejecución	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del	Solo lectura y comentarios		Durante todo el proyecto

			equipo del proyecto	Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en la nube.		
Formato de acta de reunión	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto	
				Restricciones a cambios sin autorización			
Solicitud de cambio del proyecto	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto	
				Restricciones a cambios sin autorización			
Actas de entrega recepción de entregables	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto	
				Restricciones a cambios sin autorización			
Ítems De Configuración:							
Código del Ítem de Configuración	Nombre del Ítem de Configuración	Categoría		Fuente		Formato (Software +Versión +Plataforma)	Observaciones
		1=Físico	P=Proyecto	2=Documento	C=Contratista		
		3=Formato	V=Proveedor				
		4=Registro	E=Empresa				
1	Plan de gestión del proyecto	2	E	Original impresa y digital	Firmado y aprobado		
2	Adecuación de instalaciones, show room y oficinas	1	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado		
3	Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional	2	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado		

4	Modelo de operación, comunicación y logística	1	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
5	Plan de lanzamiento, marketing, otros	2	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
Gestión del Cambio:					
Solicitud	El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida al Gerente de Proyecto, quien procede al codificación y registro.				
Verificación	El Gerente de Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento.				
Evaluación	El Gerente de Proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en la línea base del proyecto; como resultado, emite un informe.				
Toma de decisión	El Patrocinador recibe del Gerente de Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar.				
Implantación	El Gerente de Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) actualizar el plan del proyecto, b) informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) coordina la implementación.				
Cierre	El Gerente de Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas.				
Contabilidad de Estado y Métricas de Configuración:					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repositorio de Información: Archivo con la estructura del WBS, abierto a subcarpetas de administración y control, conteniendo todo el plan del proyecto. ▪ Versiones de los documentos: Se registrará las versiones de los documentos de acuerdo con sus actualizaciones. ▪ Codificación: Todos los documentos registrados en los archivos respetarán la codificación aprobada. 					
Verificación y Auditorías de Configuración:					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizarán los procesos de auditoría y control en todas las actualizaciones de información. 					

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.1.5. Cierre del Proyecto

El proceso del cierre del proyecto será aprobado por el Patrocinador considerando los informes presentados por el Gerente de Proyecto y, que se hayan satisfechos todos los entregables en conformidad y calidad.

Tabla 37. Gestión de cierre del proyecto

Nombre del Proyecto	Adecuación, montaje y apertura de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil-Ecuador		
Política de la gestión de cierre del proyecto			
El patrocinador es quien tiene la autoridad y responsabilidad de formalizar el cierre del proyecto.			
Proceso para el cierre del proyecto			
Solicitud	El Gerente de Proyecto remite al Patrocinador toda la documentación de respaldo que da inicio al proceso de cierre del proyecto.		
Aprobación	El Patrocinador acepta la solicitud y documentación de respaldo, luego de revisar y/o observar y/o aprobar se instruye a El Gerente de Proyecto que proceda al cierre del proyecto. En caso de observación, se reúnen ambas partes, revisan y aprueba el cierre.		
Cierre	El Patrocinador y El Gerente de Proyecto formalizan el cierre del proyecto comunicando a los interesados y/o miembros del equipo del proyecto, transfieren los entregables y certifican el cierre de los procesos contractuales.		
Roles para el cierre del proyecto			
Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidad	Nivel de autoridad
Patrocinador	Accionista	Aprobar o rechazar el cierre del proyecto	Máxima autoridad
Gerente de Proyecto	Gerente General	Recopilar toda la documentación y solicitar el cierre del proyecto	Solicitar el cierre del proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.2. Plan de gestión de interesados

La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupo u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición)

4.2.1. Registro de Interesados

Identificar a los interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar la información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.507)

Para este proceso se realizarán los siguientes pasos:

- **Paso 1:** aprobada el ACP Acta de Constitución del Proyecto, el Patrocinador y El Gerente de Proyecto, mantendrá una reunión para realizar una lista para identificar a los posibles interesados en el desarrollo del proyecto.
- **Paso 2:** levantada la lista de posibles interesados, El Gerente de Proyecto, procede a realizar el catastro de información, con el siguiente contenido: a) requisitos de los interesados, b) expectativas del proyecto, c) identificar el grado de poder e interés y, d) clasificarlos en interesados internos e interesados externos.
- **Paso 3:** con la información El Gerente de Proyecto elabora la Matriz de Registro de Interesados, se valida y remite al Patrocinador para su aprobación.

Tabla 38. Matriz de registro de interesados del proyecto

Identificación							Evaluación				Clasificación	
Nombre	Puesto	Organización	Ubicación	Rol del proyecto	Información de contacto	Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de poder	Grado de interés	Fase de mayor interés	Interno/ Externo	Partidario o Neutral Reticente
Accionista	Accionista	MDEEC	Santo Domingo	Patrocinador	accionista@mdeec.com	Cumplir con toda la planificación del proyecto	Alcanzar los objetivos estratégicos Los entregables cumplan sus especificaciones Que el presupuesto y tiempo del proyecto se cumpla en los terminos aprobados	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
José Monteseoca	Gerente General	MDEEC	Santo Domingo	Gerente del Proyecto	jmonteseoca@mdeec.com	Cumplir con la administración del proyecto	Completar exitosamente el proyecto	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Operaciones	Gerente de Operaciones	MDEEC	Santo Domingo	Equipo del proyecto	operaciones@mdeec.com	Optimizar e integrar los procesos administrativos, financieros y de ventas.	El registro de los costos integrales relacionados al proceso de pedidos y ventas se registren en forma automática, controlada y auditada.	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario

Contadora	Contadora General	MDEEC	Santo Domingo	Equipo del proyecto	contadora@mdeec.com	Automatizar los procesos integrales de ventas y servicios al cliente	El registro de los costos por ventas y pedidos se automaticen	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Comercial	Comercial y Marketing	MDEEC	Santo Domingo	Equipo del proyecto	comercial@mdeec.com	Mejorar el proceso de pedidos y entrega	El registro de los pedidos, despacho y entrega se automaticen. El proceso de entrega tenga seguimiento de ruta.	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
RRHH	Talento Humano	MDEEC	Santo Domingo	Equipo del proyecto	rrhh@mdeec.com	Automatizar los procesos administrativos	Los procesos se realicen en el marco de las competencias y cumplimiento de objetivos	Bajo	Alto	Todo el proyecto	Interno	Neutral
Administrador	Administrador Guayaquil	MDEEC	Guayaquil	Equipo del proyecto	aguayaquil@mdeec.com	Automatizar los procesos de ventas y posventa	El registro y control de ventas se automaticen y estén disponible en línea	Bajo	Alto	Todo el proyecto	Interno	Neutral
Personal Expresiones Gye	Personal Guayaquil	MDEEC	Guayaquil	Equipo del proyecto	expresiones@mdeec.com	Automatizar los procesos de logística	El registro de despacho y entregas sea en línea	Bajo	Alto	Todo el proyecto	Externo	Neutral

Varios	Proveedores de bienes y/o servicios	Empresa Privada	Ecuador	Proveedor	N/A	Incrementar ventas de productos relacionados al negocio	Proveer de bienes e insumos para expresiones sociales	Medio	Alto	Todo el proyecto	Externo	Partidario
Varios	Gremios artesanales	Empresa Pública	Guayaquil	Clientes	N/A	Incrementar las plazas de trabajo para el gremio	Oportunidades de trabajo para artesanos	Alto	Alto	Todo el proyecto	Externo	Partidario
Presidente	Cámara de Comercio de Guayaquil	Empresa Pública	Guayaquil	Proveedor	N/A	Cumplir con las ordenanzas para el funcionamiento de locales relacionados al negocio	Pago puntual de permisos integrales municipales	Medio	Medio	Todo el proyecto	Externo	Neutral
Dirección Zonal del MDT	Ministerio de Trabajo	Empresa Pública	Guayaquil	Proveedor	N/A	Cumplir con las leyes de contratación	Contratación legal y de seguridad social	Medio	Alto	Todo el proyecto	Externo	Neutral
Dirección Zonal del MPCEIP	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	Empresa Pública	Guayaquil	Proveedor	N/A	Cumplir con las leyes de fomento a la producción	Mejorar la producción y comercio integral en la ciudad	Medio	Medio	Todo el proyecto	Externo	Neutral

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.2.2. Participación Actual y Deseada de Interesados

Tabla 39. Descripción del nivel de participación actual y deseable de los Involucrados en el Proyecto

ID	Nombre	Cargo	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
INT01	Accionista	Accionista					A+D
INT02	José Montesdeoca	Gerente General				A	D
INT03	Operaciones	Gerente de Operaciones				A+D	
INT04	Contadora	Contadora General				A+D	
INT05	Comercial	Comercial y Marketing				A+D	
INT06	RRHH	Talento Humano			A	D	
INT07	Administrador	Administrador Guayaquil				A+D	
INT08	Personal Expresiones Gye	Personal Guayaquil			A	D	
INT09	Varios	Proveedores de bienes y/o servicios			A	D	
INT10	Varios	Gremios artesanales			A	D	
INT11	Presidente	Camara de Comercio de Guayaquil			A	D	
INT12	Dirección Zonal del MDT	Ministerio de Trabajo			A	D	
INT13	Dirección Zonal del MPCEIP	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca			A	D	

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.2.3. Estrategia de Gestión de Interesados

Tabla 40. Estrategia de Gestión de Interesados

ID	Nombre	Cargo	Clasificación Poder/Interés	Nivel de Participación	Estrategia para recibir apoyo o reducir obstáculos
INT01	Accionista	Accionista	Gestionar atentamente	Líder	Informar en todos los aspectos sobre el avance del proyecto

INT02	José Montesdeoca	Gerente General	Gestionar atentamente	Partidario	Mantener informado de todo lo relacionado al proyecto
INT03	Operaciones	Gerente de Operaciones	Gestionar atentamente	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT04	Contadora	Contadora General	Gestionar atentamente	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT05	Comercial	Comercial y Marketing	Gestionar atentamente	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT06	RRHH	Talento Humano	Mantener satisfecho	Neutral	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT07	Administrador	Administrador Guayaquil	Mantener satisfecho	Neutral	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT08	Personal Expresiones Gye	Personal Guayaquil	Mantener satisfecho	Neutral	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto
INT09	Varios	Proveedores de bienes y/o servicios	Gestionar atentamente	Neutral	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto
INT10	Varios	Gremios artesanales	Gestionar atentamente	Partidario	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto
INT11	Presidente	Camara de Comercio de Guayaquil	Gestionar atentamente	Partidario	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto
INT12	Dirección Zonal del MDT	Ministerio de Trabajo	Gestionar atentamente	Partidario	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto
INT13	Dirección Zonal del MPCEIP	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	Mantener informado	Neutral	Mantener informado al día sobre las novedades y avances del proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.2.4. Requisitos de Información de Interesados

Tabla 41. Información para entregar a los interesados

Interesado	Cargo	Requisito de Información	Formato	Lenguaje	Nivel de detalle	Frecuencia
Accionista	Accionista	Acta de Constitución	Impreso/digital	Natural/Técnico	Alto	Una vez
		Plan de gestión del proyecto y anexos				Una vez y por cada actualización por cambios
		Informe de desempeño				Semanal / Mensual
		Contratos de adquisiciones de bienes y servicios				Por cada proceso de contratación en el proyecto
		Acta entrega recepción de bienes y servicios				Por cada proceso de contratación en el proyecto
		Solicitud de cambios e informe de análisis de impacto				Por cada requerimiento ingresado y registrado
		Acta de cierre del proyecto				Una vez
José Montesdeoca	Gerente General	Acta de Constitución	Impreso/digital	Natural y técnico	Alto	Una vez
		Requerimiento de pagos y/o desembolsos				De acuerdo a la planificación de pagos
		Solicitud de cambios e informe de análisis de impacto				Por cada requerimiento ingresado y registrado
		Estudio de levantamiento de procesos operativos				Una vez
		Desarrollo de sistema de gestión de pedidos				Una vez
		Plan de Capacitación				Una vez
		Plan de implementación de sistema de gestión de pedidos				Una vez
		Contratos de adquisiciones de bienes y servicios				Una vez
		Acta de entrega/aceptación de bienes y servicios				Una vez
		Acta de cierre del proyecto				Una vez
Operaciones		Acta de Constitución	Impreso/digital		Alto	Una vez

		Informe de desempeño	Impreso/digital			Semanal / Mensual
		Estudio de levantamiento de procesos operativos	Impreso/digital			Una vez
	Gerente de Operaciones	Contratos de adquisiciones de bienes y servicios	Impreso/digital	Natural y técnico		Una vez
		Acta de entrega/aceptación de bienes y servicios	Impreso/digital			Una vez
		Acta de cierre del proyecto	Digital			Una Vez
Contadora	Contadora General	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Alto	Una vez
		Informe de desempeño	Digital			Semanal / Mensual
		Desarrollo de sistema de gestión de pedidos	Impreso/digital			Una Vez
		Plan de implementación de sistema de gestión de pedidos	Impreso			Una Vez
		Acta de cierre del proyecto	Digital			Una Vez
Comercial	Comercial y Marketing	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Alto	Una vez
		Informes de desempeño	Impreso/digital			Semanal / Mensual
		Desarrollo de sistema de gestión de pedidos	Digital			Una vez
		Plan de implementación de sistema de gestión de pedidos	Impreso/digital			Una vez
		Acta de cierre del proyecto	Digital			Una vez
RRHH	Talento Humano	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Medio	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Administrador	Administrador Guayaquil	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Medio	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Personal Expresiones Gye	Personal Guayaquil	Acta de Constitución	Digital	Natural y técnico	Medio	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre de proyecto				Una vez

Varios	Proveedores de bienes y/o servicios	Contratos de adquisiciones de bienes y servicios	Impreso/digital	Natural y técnico	Alto	Por cada proceso de contratación de B&S
		Acta de entrega/aceptación de bienes y servicios				Por cada cierre de contratación de B&S
Varios	Gremios artesanales	Informes de desempeño	Digital	Natural y técnico	Alto	Mensual
Presidente	Cámara de Comercio de Guayaquil	Informes de desempeño	Digital	Natural y técnico	Alto	Mensual
Dirección Zonal del MDT	Ministerio de Trabajo	Informes de desempeño	Digital	Natural y técnico	Bajo	Mensual
Dirección Zonal del MPCEIP	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	Informes de desempeño	Digital	Natural y técnico	Medio	Mensual

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.2.5. Seguimiento de Gestión de Interesados

El Gerente de Proyecto realizará el seguimiento y control que identifique el cumplimiento de todos los requisitos determinados por los interesados; a través, del plan de gestión de las comunicaciones, informe de avance y desempeño del proyecto, actualización del plan de gestión del proyecto, entre otras herramientas aplicables.

4.3. Plan de gestión del alcance

La gestión del alcance del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.129)

4.3.1. Gestión de Alcance del proyecto

Tabla 42. Gestión de Alcance del proyecto

Proceso para elaborar y aprobar el enunciador detallado del Alcance
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gerente de Proyecto desarrollará el enunciado del alcance, alineado a lo aprobado en el Acta de Constitución y los requisitos de los interesados. ▪ El Gerente de Proyecto debe remitir el enunciado del alcance al Patrocinador para su revisión, observaciones y/o aprobación. En caso de observaciones, se reunirán para resolver las observaciones, ajustar y aprobar. ▪ El Patrocinador con el alcance aprobado remitirá el documento a los interesados del proyecto, quienes en el plazo de 3 días laborables proceden a revisar, observar y/o aprobar. ▪ En caso de observaciones por parte de los interesados que generen cambios, serán remitidas al Gerente de Proyecto para que realice el análisis y emitir el informe de impacto en el alcance, costo y cronograma. El informe será remitido al Patrocinador quien revisa, observa y aprueba. ▪ Los cambios aprobados son remitidos al Gerente de Proyecto quien los actualiza en el enunciado en el alcance del proyecto, imprime, recoge firmas y archiva en el repositorio de documentos.
Proceso para elaborar y aprobar la EDT
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gerente de Proyecto elabora el EDT estructurada por fases, que estarán divididas por subtarefas o actividades que cumplan con los entregables. Se presentará en detalle y gráfico. ▪ La construcción del EDT será aprobada por el Patrocinador y el Gerente de Proyecto. ▪ Aprobado se imprime, anexa al plan de la gestión del proyecto y, se archiva en el repositorio de documentos del proyecto.
Proceso para elaborar y aprobar el diccionario de la EDT
<p>El diccionario de la EDT muestra con mayor detalle los componentes o fases del proyecto. Para su elaboración y aprobación se consideran los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gerente de Proyecto realizará el diccionario del EDT con el equipo del proyecto y consultas a especialistas, con los cuales se podrán identificar las actividades para desarrollar a cada uno de los entregables. ▪ El diseño del diccionario de la EDT incluirá la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> - Código de la EDT - Tarea - Descripción de la tarea - Entregable - Criterios de aceptación - Recursos asignados - Duración (días) - Costo

<p>- Responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gerente de Proyecto remite el diccionario de la EDT al Patrocinador para su revisión, observaciones y/o aprobación. En caso de observaciones se reunirán para resolver, ajustar y aprobar el documento definitivo. ▪ El Gerente de Proyecto aprobado el diccionario del EDT lo informa a los interesados del proyecto, imprime, se anexa al plan de gestión del proyecto y archiva en el repositorio de documentos.
<p>Proceso para elaborar y aprobar los entregables del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los entregables se definirán en el EDT. ▪ Los entregables son identificados como un hito dentro del cronograma. ▪ Los hitos del entregable tendrán asignado un responsable para el control y seguimiento con guía en los requisitos establecidos en el diccionario del EDT. ▪ Los responsables de los entregables son asignados en el diccionario de la EDT. ▪ En las reuniones de avance del proyecto se revisará el estado de los entregables; reuniones, se realizarán los lunes de cada semana. ▪ Los entregables aceptados se informarán al Patrocinador y a los interesados del proyecto.
<p>Proceso para controlar las solicitudes de cambios al enunciado detallado del alcance</p> <p>En caso de requerimientos de cambios al alcance del proyecto, se debe proceder así:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida al Gerente de Proyecto, quien procede a la codificación y registro. ▪ El Gerente de Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento. ▪ El Gerente de Proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en la línea base del alcance; como resultado, emite un informe. ▪ El Patrocinador recibe del Gerente de Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar. ▪ El Gerente de Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) actualizar el plan del proyecto, b) informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) coordina la implementación. ▪ El Gerente de Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas.
<p>Proceso para validar el alcance del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gerente de Proyecto elabora los informes de avance del proyecto (semanal) y el informe de desempeño del proyecto (mensual) en donde se revisará el cumplimiento y validación del estado de los entregables y paquetes de trabajo.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Elaborado por el autor

4.3.2. Enunciado del Alcance

Tabla 43. Enunciado del Alcance

Descripción del Alcance del Producto	
Requisitos	Características
Definir una línea base sobre el Adecuación de instalaciones, show room y oficinas que estarán ligados al proceso de automatización.	El estudio debe ser realizado por profesionales, personas naturales y/o jurídicas, con experiencia en procesos en empresa comercializadoras medianas y grandes.
	El levantamiento de la información se lo realizará en cada área de la empresa, para lo cual presentarán un cronograma que programará el proceso.
	En el levantamiento de información debe identificarse el flujo de los procesos y los tiempos muertos que existen.
	Para los resultados del proceso se realizarán sesiones de feedback con el Patrocinador, Gerente de Proyecto y los responsables de las áreas.
	El informe estudio debe contener las referencias y respaldos de todo el proceso, determinando toda la línea de tiempo del proceso, conclusiones y resultados aprobados.
	Todo al término del proceso, se cierra con el acta entrega recepción de conformidad.
La Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional.	Se debe realizar un proceso de cotización de ofertas de consultores, personas naturales y/o jurídicas, con experiencia en proceso de implementación de plataformas de soluciones tecnológicas.
	Debe contratarse la(s) adquisición(es) de la o las licencias y permisos que habiliten el uso de la plataforma sin presentar inconvenientes legales de propiedad intelectual y/o piratería.
	La plataforma debe ajustarse a los requerimientos levantados por las áreas, para lo cual se customizará las necesidades, originándose un cronograma de cumplimiento.
	La plataforma antes de su lanzamiento en vivo debe realizarse un piloto para realizar las pruebas y se levante un informe del diagnóstico y calidad del proceso.
	Se realizará la producción en vivo considerando los resultados alcanzados en el “piloto”.
	Al cierre del proceso de implementación se deberá firmar un acta entrega recepción de conformidad del producto.
Adquisición de plataforma de gestión automatizada.	La plataforma de automatización debe cumplir todas las características y especificaciones mínimas requeridas para la administración de los pedidos generados de las ventas del negocio.
Los manuales de procesos y procedimientos deben identificar y reflejar la interacción transaccional entre las áreas relacionadas con el sistema de gestión automatizada.	La contratación debe ser sobre profesionales, personas naturales y/o jurídicas, que cumplan con la experiencia en este proceso y que acepten el estudio de levantamiento de información.
	Los consultores pueden ser los mismos que han realizado el proceso de levantamiento de información generado en el primer entregable.
	Debe contener un manual integral de procesos y procedimientos que incluya la gestión por automatización e interrelación entre las áreas.

	Se debe realizar un diagnóstico a los manuales que determinen la calidad de los manuales. Servirá como respaldo para el cierre del entregable con acta entrega recepción.
Capacitar al personal sobre el sistema de gestión, manuales operativos y, procesos y procedimientos.	Debe contener un cronograma de cumplimiento.
	Realizar un diagnóstico y evaluación a todos quienes participan en la capacitación.
	Debe entregar un informe del proceso de capacitación, resultados y compromiso de aplicabilidad.
Criterios de Aceptación del Producto	
Conceptos	Criterios de Aceptación
Técnicos	Cumplir con el 100% de las especificaciones técnicas requeridos para este tipo de contratación de obras civiles y plataformas; licencias, permisos, antivirus, ciberseguridad, entre otros.
	Los consultores del proceso deben estar involucrados en la adquisición de la plataforma de automatización y/o ellos proveer con las garantías.
	La plataforma debe integrar el o las áreas que interrelacionan con el proceso de pedidos de clientes generados por las ventas realizadas por el negocio.
	El personal de los consultores deben ser profesionales con experiencia que acrediten el cumplimiento del proceso.
	Los manuales de procesos y procedimientos deben integrar todas las áreas del negocio.
	Todas las capacitaciones deben realizarse sobre los manuales integradores del sistema de gestión automatizado y la operación del negocio.
De Calidad	El estudio del levantamiento de información debe previamente tener un feedback.
	La producción en vivo de la plataforma debe respaldarse el informe de calidad del piloto.
	Los manuales de procesos y operativos deben contener un informe de diagnóstico y calidad.
	Las capacitaciones deben ser evaluadas.
Administrativos	Todos los entregables deben contener las actas entrega recepción.
	Los entregables son aprobados por el Patrocinador, con informe de la Gerente de Proyecto y actas.
Comercial	Los entregables deben cumplir con las especificaciones contractuales establecidas a cada uno de los proveedores.
Sociales	El proyecto al ejecutarse no podrá interrumpir la atención y servicio al cliente, así como, el proceso de despacho y entrega de pedidos.
Entregables del Proyecto	
Entregables	Actividades
1.1 Plan de Gestión del Proyecto	1.1.1 Acta de constitución del proyecto
	1.2.2 Registro de interesados
	1.1.2.1 Validación de interesados
	1.1.2.2 Verificación de interesados

	1.1.3 Plan de gestión del proyecto
	1.1.3.1 Plan de gestión de interesados
	1.1.3.2 Plan de gestión de alcance
	1.1.3.3 Plan de gestión del tiempo
	1.1.3.4 Plan de gestión de costo
	1.1.3.5 Plan de gestión de calidad
	1.1.3.6 Plan de gestión de los recursos
	1.1.3.7 Plan de gestión de las comunicaciones
	1.1.3.8 Plan de gestión de las adquisiciones
	1.1.3.9 Plan de gestión de los riesgos
1.2 Adecuación de instalaciones, show room y oficinas	1.2.1 Contratar agentes inmobiliarios
	1.2.2 Analizar propuesta, decisión y contrato
	1.2.3 Diseñar show room y oficinas
	1.2.4 Contratar adecuación de instalaciones
	1.2.5 Fiscalizar obras e informe
	1.2.6 Acta entrega recepción
1.3 Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional 1.3.1 Cotización de consultores especialistas	1.3.1 Cotizar equipamiento de producción, almacenamiento y logística
	1.3.2 Instalación de equipamiento
	1.3.3 Plataforma de sistema automatizado
	1.3.3.1 Adquirir licencias y permisos
	1.3.3.2 Implementar plataforma y customización
	1.3.3.3 Arrancar plan piloto
	1.3.3.4 Levantar informe diagnóstico y calidad
	1.3.4 Iniciar producción en vivo
	1.3.5 Desarrollar manual de operaciones
	1.3.6 Acta entrega recepción
1.4 Modelo de operación, comunicación y logística	1.4.1 Contratar consultores especialistas
	1.4.2 Legalizar contratación y garantías
	1.4.3 Desarrollar manual de procesos y procedimientos
	1.4.4 Levantar informe de diagnóstico y calidad
	1.4.5 Acta entrega recepción
1.5 Plan de lanzamiento, marketing, otros	1.5.1 Elaborar plan de promoción integral
	1.5.2 Implementar cronograma e inducción
	1.5.3 Aplicar evaluación y métricas
	1.5.4 Elaborar informe de evaluación y aplicación
Exclusiones del Proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proyecto contempla al proceso de pedidos, su despacho y entrega de ventas generadas por el área comercial y logística de la empresa MDEEC en Guayaquil. ▪ El proyecto excluye la adquisición de equipos y/o enseres y/o accesorios de cómputo, comunicación de voz y datos para la plataforma. 	
Restricciones del Proyecto	
Internos de la Organización	Ambientales o Externos de la Organización

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Guayaquil.	El o los proveedores tecnológicos deberán ser calificados y certificados, que otorguen garantía sobre el producto.
Todo el proyecto se limita a la estructura de la EDT.	Los consultores de servicios profesionales serán exclusivamente de personas naturales y/o jurídicas de nacionalidad ecuatoriana.
El proyecto se ajustará al presupuesto aprobado en el ACP.	El personal de los contratistas debe ser directos no subcontratados.
El proyecto se ejecuta en un plazo de 4 meses.	
Supuestos del Proyecto	
Internos de la Organización	Ambientales o Externos de la Organización
Los recursos económicos y financieros estarán disponibles para la ejecución del proyecto.	Existen proveedores con sistemas de gestión automatizada disponibles en Ecuador, certificados.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.3.3. Estructura de Desglose de trabajo

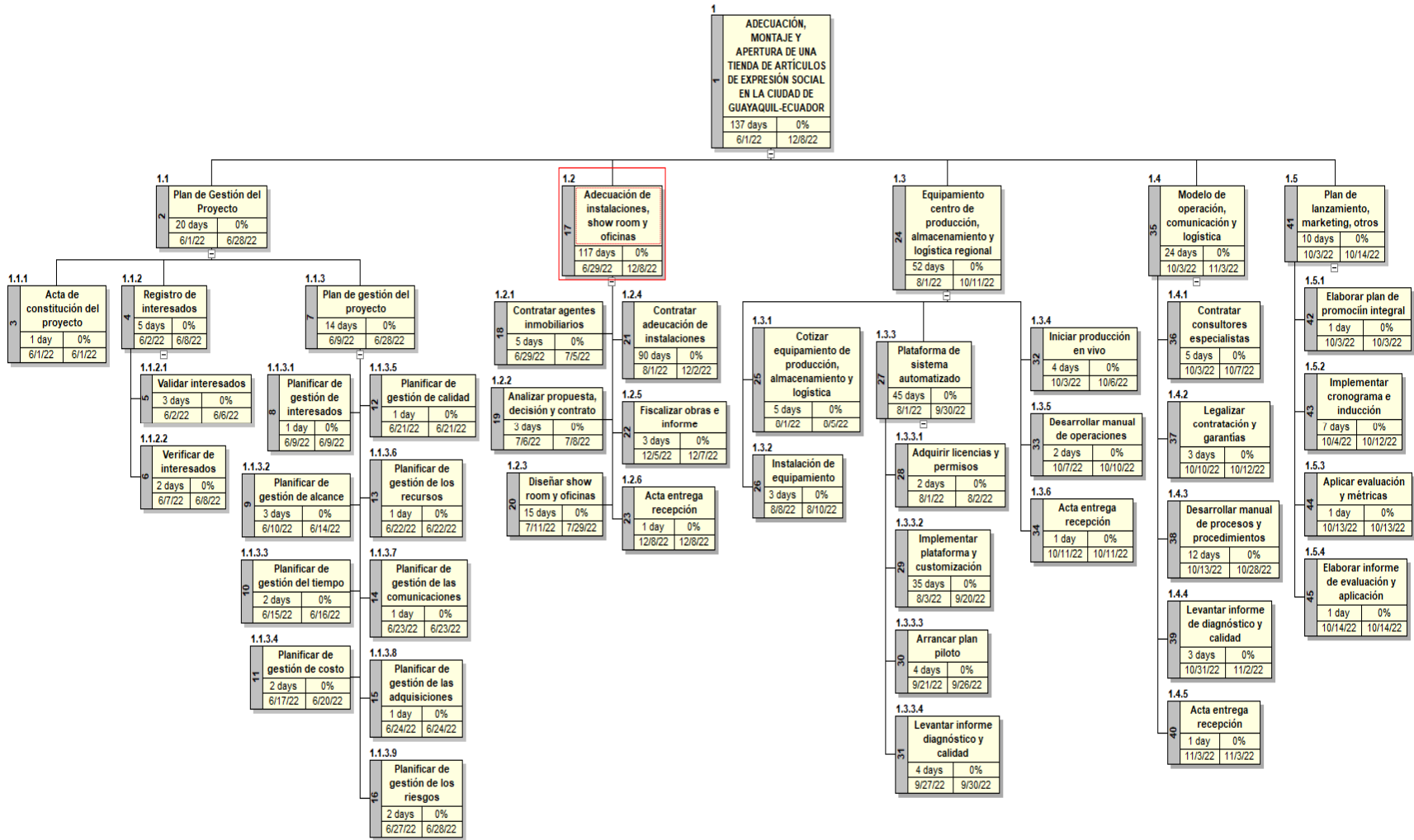


Figura 8. Estructura de Desglose de Trabajo
Elaborado por el autor

4.3.4. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Tabla 44. Matriz de trazabilidad

Requerido (por interesado)	Código	Requisito	EDT	Justificación	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de validación
Gerente de Operaciones	RE01	Contratación de profesionales con experiencia certificada en: (i) obras civiles de remodelación, (ii) estudios de levantamiento de procesos, flujogramas y procesos.	1.2 Adecuación de instalaciones, show room y oficinas 1.3 Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional	Se requiere un análisis profundo: (i) del local =, su fortaleza comercial y, (ii) de todos los procesos actuales y los necesarios, determinándose los tiempos muertos, captar los requerimientos de las áreas funcionales y sus usuarios.	Alta	Cronograma de trabajo, que identifique los tiempos y alcance de la consultoría.	Legalización de contrato y garantías.
Gerente de Operaciones	RE02	Obtener en el proceso de levantamiento de información antes del cierre, se realicen sesiones de trabajo aplicando feedback de los resultados.	1.2 Adecuación de instalaciones, show room y oficinas	Sesiones de trabajo entre los líderes y usuarios de área con los consultores, logrando un estudio real, sin desviaciones significativas que aporte a la construcción de manuales de procesos eficientes.	Alta	Actas de sesión de trabajo con el o los equipos involucrados.	Acta entrega recepción
Gerente de Operaciones	RE03	Contratar un profesional en sistemas de gestión automatizada, su	1.3 Equipamiento centro de producción,	Se requiere contratar un profesional que logre cumplir con la	Alta	Consultor(es) deben tener experiencia comprobada en	Legalización de contrato y garantías.

		incorporación debe garantizar el éxito de la plataforma.	almacenamiento y logística regional	implementación en los plazos programados, garantizando un proceso con garantías de operatividad.		levantamiento y estudios de procesos.	
Gerente de Operaciones	RE04	Adquisición de Plataformas que cumpla con todas especificaciones tecnológicas, con licencias y permisos, pruebas, auditoría y calidad.	1.3 Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional	Se requiere un sistema de gestión automatizada que optimice los procesos de pedidos despachos y entrega a clientes, logrando control y revisoría de todas sus operaciones.	Alta	Contrato de adquisición de plataforma, licencias y permisos; informe de customización, piloto e informe de diagnóstico y calidad.	Acta entrega recepción
Gerente de Operaciones	RE05	Obtener una guía de administración, mantenimiento y operatividad.	1.3 Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional	Se requiere un manual de operaciones que cumplan la función de guía, logrando una eficiencia y eficacia en el uso y funcionalidad de la plataforma.	Alta	Manual debe contener el detalle operativo de la plataforma, firmada y aceptada por el Patrocinador.	Informe de diagnóstico y calidad.
Gerente de Operaciones	RE06	Contratación de profesionales en desarrollo de manuales de procesos y procedimientos con experiencia y certificado.	1.4 Modelo de operación, comunicación y logística	Se requiere contratar un profesional que incorpore el estudio de levantamiento de información, desarrollando manuales que optimicen los	Alta	Consultor(es) deben tener experiencia comprobada en levantamiento y estudios de procesos.	Acta entrega recepción

				procesos en tiempo y costos.			
Gerente de Operaciones	RE07	Obtener un documento que respalde los procesos administrativos, financieros, operativos, ventas y logísticos.	1.5 Plan de lanzamiento, marketing, otros	Se requiere un manual de procesos y procedimientos que consolide el sistema de automatización con las operaciones relacionadas, logrando optimizar tiempos, costos y servicios.	Alta	Manual debe contener los procesos y procedimientos integrales e integradores, firmada y aceptada por el Patrocinador.	Acta entrega recepción
Gerente de Operaciones	RE08	Capacitar al personal sobre el sistema de gestión, manuales operativos y, procesos y procedimientos.	1.5 Plan de lanzamiento, marketing, otros	Obtener personal eficiente operativamente para lograr mejorar los procesos integrales de la gestión de ventas, pedidos, despacho y entrega.	Alta	Informe de cierre de capacitación y compromiso del personal.	Evaluación y desempeño

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.4. Plan de Gestión del Cronograma

La programación del proyecto proporciona un plan detallado que representa el modo y el momento en que el proyecto entregará los productos, servicios y resultados definidos en el alcance del proyecto y sirve como herramienta para la comunicación, la gestión de las expectativas de los interesados y como base para informar el desempeño. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.175)

Tabla 45. Plan de Gestión del Tiempo

Metodología del cronograma		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación: Método de Ruta Crítica. ▪ Control: Gestión del Valor Ganado. 		
Herramientas del cronograma		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones con los miembros del equipo del proyecto. ▪ Cotizaciones de proveedores. ▪ Técnica de descomposición (EDT). ▪ Estimaciones análogas y paramétricas. ▪ Software de gestión de proyectos (MS Project). 		
Proceso de definición de actividades		
<p>Aprobado el enunciado del alcance, la construcción de la EDT y su diccionario se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Detallar las actividades necesarias para producir los entregables del proyecto identificados en la EDT. ▪ Con el MS Project se labora el cronograma, ingresando las actividades y sus códigos de la EDT. 		
Proceso de secuencia de actividades		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definidas y ordenadas las actividades, se enumeran y determinan sus dependencias y secuencias. ▪ En el proceso de dependencias se determina las sucesoras y predecesoras. ▪ Puede incluir adelantos o retrasos a la fecha en que la actividad debe iniciar. ▪ Las dependencias entre actividades se ingresan al MS Project. 		
Proceso de estimación de recursos de las actividades		
<p>Para la estimación de los recursos, se procede:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A considerar los criterios del equipo de trabajo, juicio de expertos y, historial con proveedores. ▪ A suponer el porcentaje de disponibilidad de recursos consumibles y no consumibles. 		
Proceso de estimación de duración de las actividades		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ha considerado el alcance de la actividad, la complejidad y, la disponibilidad y cantidad de recursos exigidos por la actividad. ▪ Se ha considerado la técnica de estimación Análoga (datos históricos de actividades o proyecto similar) y estimación paramétrica. ▪ El juicio de expertos y proveedores relacionados se considera para las actividades que se requieren mayor nivel de exactitud. 		
Nivel de Exactitud	Unidades de Medida	Umbral de Control
Exactitud de estimación duración de actividades: 90%	Tiempo (días/horas/ laborables)	+/- 10%

Formatos y reportes del cronograma	
Formatos para desarrollar el cronograma	Frecuencia
Listado de actividades	Una vez al inicio de la planificación
Secuencia de actividades	Una vez al inicio de la planificación
Estimación de recursos de las actividades	Una vez al inicio de la planificación
Estimación de la duración de las actividades	Una vez al inicio de la planificación
Reportes Control del Cronograma	Frecuencia
Informe de desempeño del proyecto	Mensual
Informe de avance del proyecto	Semanal
Solicitud de cambio	Bajo requerimiento y aprobación.
Proceso de desarrollo del cronograma	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Línea Base del Cronograma se elabora a través del MS Project registrando las actividades, recursos y duración. ▪ El seguimiento y control se realizará a través del cronograma donde se registran las fechas reales de inicio y fin. ▪ El Gerente de Proyecto presentará el o los informes de revisión y aprobación al Patrocinador, concluido el cronograma. 	
Proceso de monitoreo y control del cronograma	
<p>Monitoreo del cronograma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizará el seguimiento del avance del cronograma mediante la herramienta MS Project para detectar las desviaciones con respecto a la línea base. ▪ Se emitirán reportes semanales de desempeño del proyecto, el mismo que lo aprobara el patrocinador del proyecto. <p>Control de cambios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida a El Gerente de Proyecto, quien procede al codificación y registro. ▪ El Gerente de Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento. ▪ El Gerente de Proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en la línea base del proyecto; como resultado, emite un informe. ▪ El Patrocinador recibe de El Gerente de Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar. ▪ El Gerente de Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) actualizar el plan del proyecto, b) informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) coordina la implementación. ▪ El Gerente de Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas. 	

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.4.1. Escala de tiempo

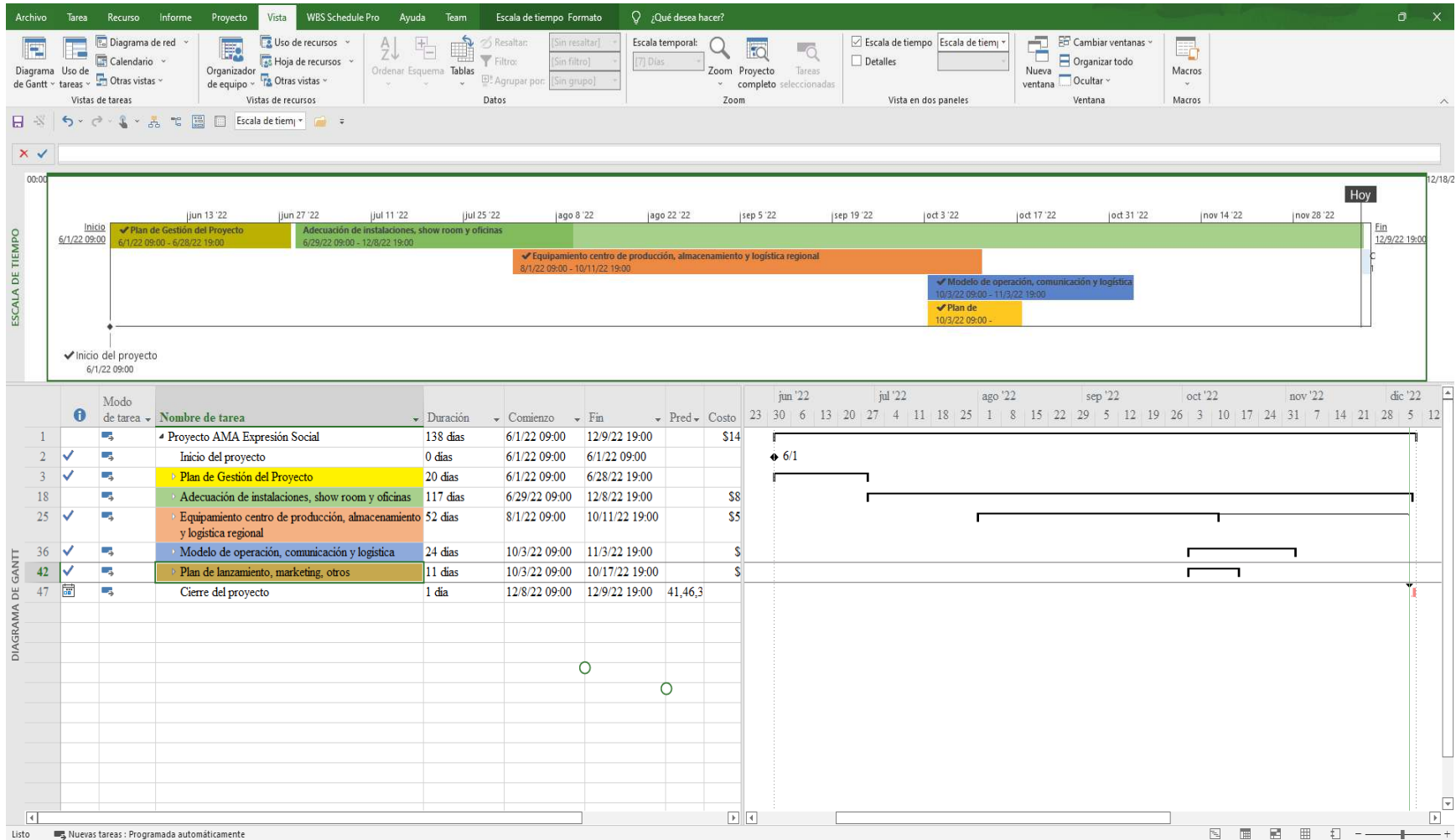


Figura 9. Escala de tiempo
Elaborado por el autor

4.4.2. Líneas Base del Cronograma

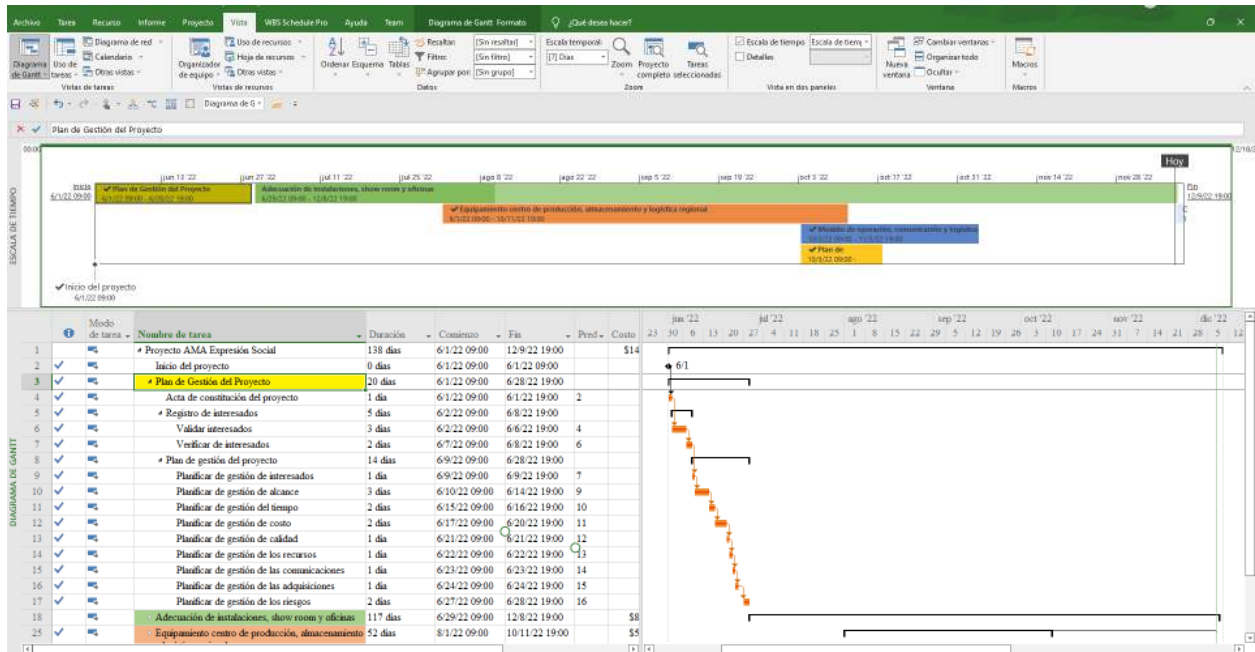


Figura 10. Línea base del plan de gestión del proyecto
Elaborado por el autor

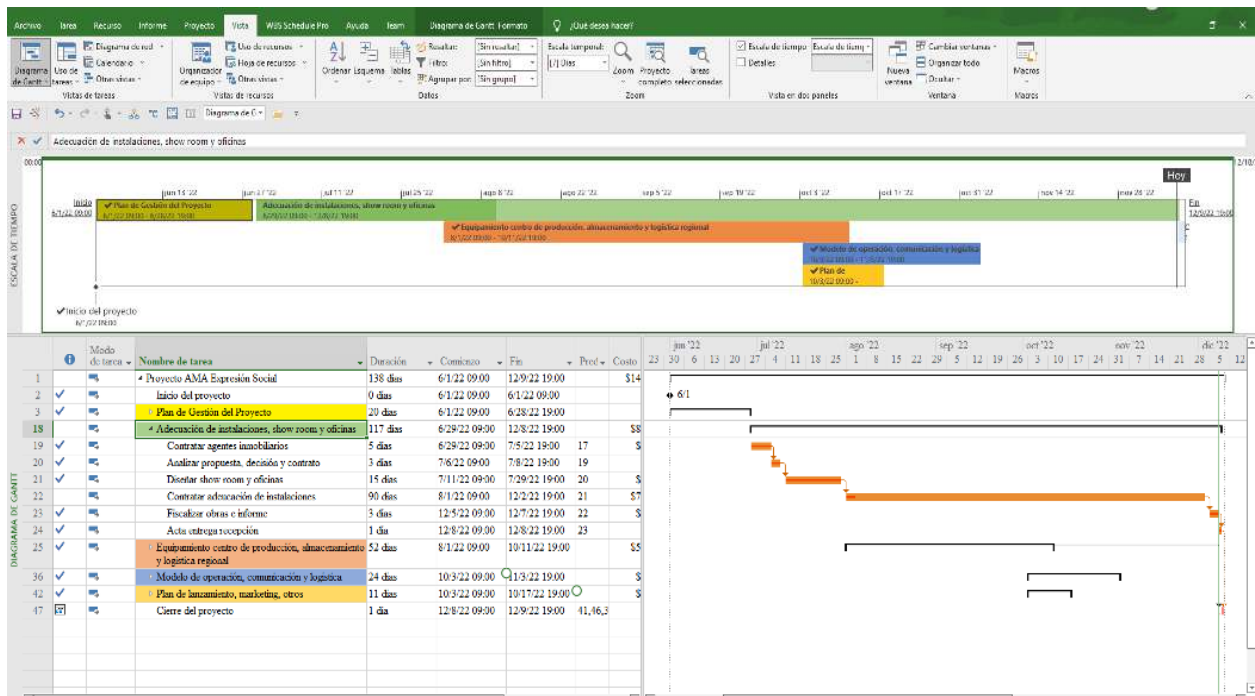


Figura 11. Línea base del Adecuación de instalaciones, show room y oficinas
Elaborado por el autor

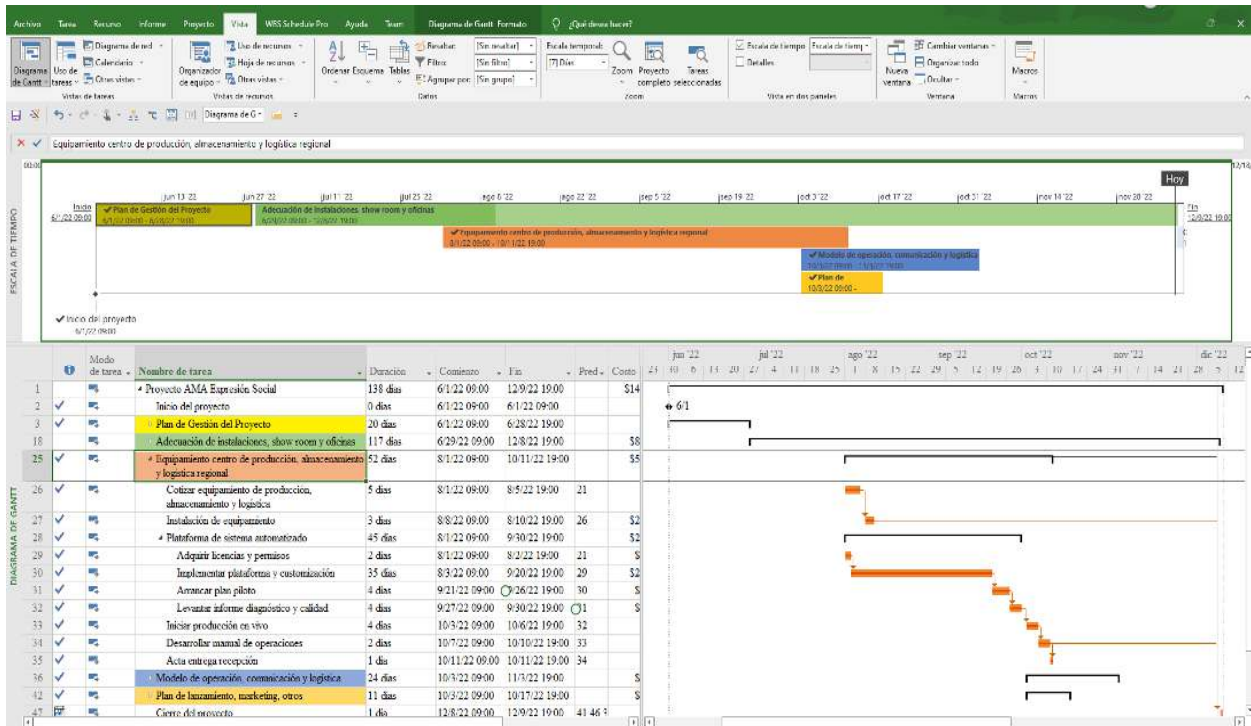


Figura 12. Línea base del Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional
Elaborado por el autor

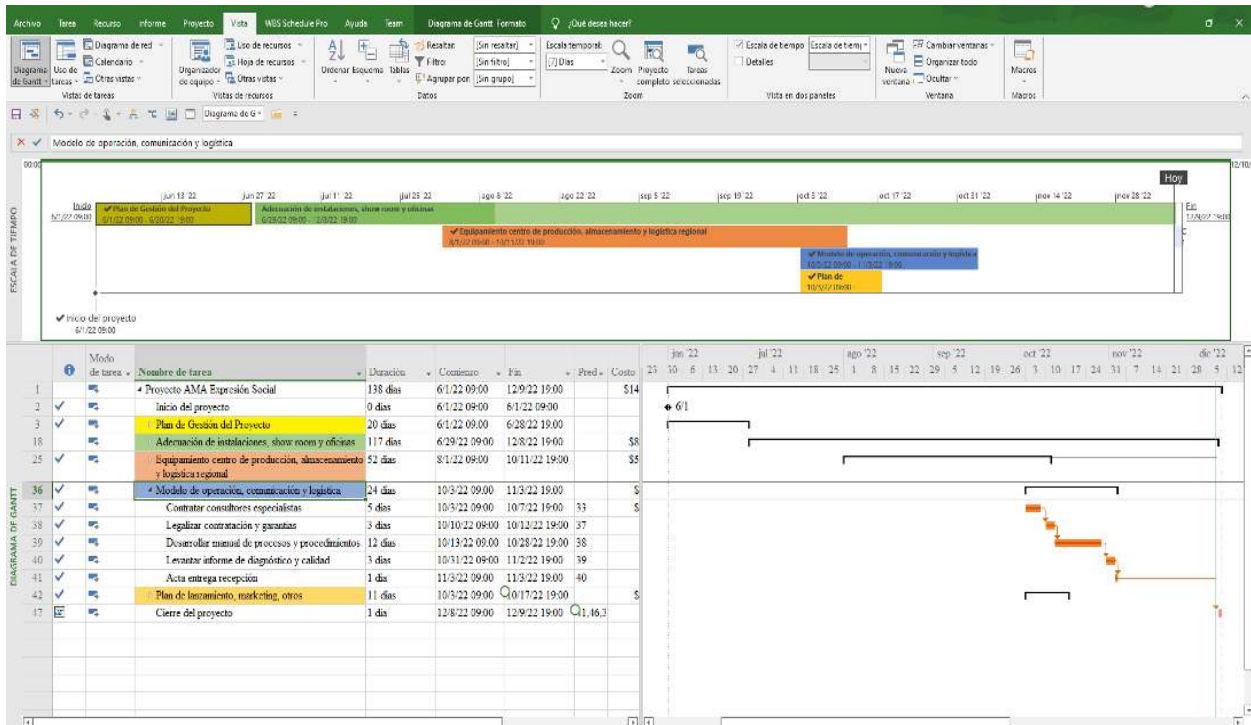


Figura 13. Línea base del Modelo de operación, comunicación y logística
Elaborado por el autor

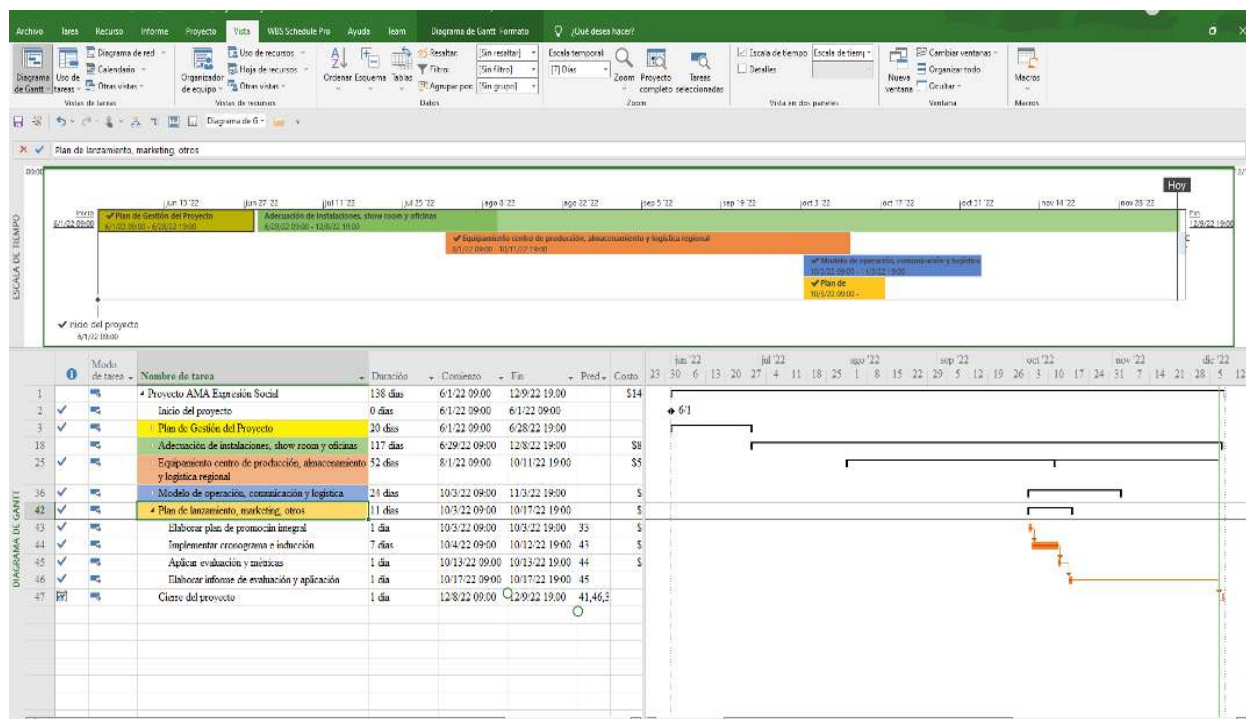


Figura 14. Línea base del Plan de lanzamiento, marketing, otros
Elaborado por el autor

4.4.3. Hitos del Proyecto

Tabla 46. Hitos del proyecto

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	1 día	6/1/2022 09:00	6/1/2022 19:00
1.1.2	Registro de interesados	5 días	6/2/2022 09:00	6/8/2022 19:00
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	14 días	6/9/2022 09:00	6/28/2022 19:00
1.2.1	Contratar agentes inmobiliarios	5 días	6/29/2022 09:00	7/5/2022 19:00
1.2.2	Analizar propuesta, decisión y contrato	3 días	7/6/2022 09:00	7/8/2022 19:00
1.2.3	Diseñar show room y oficinas	15 días	7/11/2022 09:00	7/29/2022 19:00
1.2.4	Contratar adecuación de instalaciones	90 días	8/1/2022 09:00	12/2/2022 19:00
1.2.5	Fiscalizar obras e informe	3 días	12/5/2022 09:00	12/7/2022 19:00
1.2.6	Acta entrega recepción	1 día	12/8/2022 09:00	12/8/2022 19:00
1.3.1	Cotizar equipamiento de producción, almacenamiento y logística	5 días	8/1/2022 09:00	8/5/2022 19:00
1.3.2	Instalación de equipamiento	3 días	8/8/2022 09:00	8/10/2022 19:00
1.3.3	Plataforma de sistema automatizado	45 días	8/1/2022 09:00	9/30/2022 19:00

1.3.3.1	Adquirir licencias y permisos	2 días	8/1/2022 09:00	8/2/2022 19:00
1.3.3.2	Implementar plataforma y customización	35 días	8/3/2022 09:00	9/20/2022 19:00
1.3.3.3	Arrancar plan piloto	4 días	9/21/2022 09:00	9/26/2022 19:00
1.3.3.4	Levantar informe diagnóstico y calidad	4 días	9/27/2022 09:00	9/30/2022 19:00
1.3.4	Iniciar producción en vivo	4 días	10/3/2022 09:00	10/6/2022 19:00
1.3.5	Desarrollar manual de operaciones	2 días	10/7/2022 09:00	10/10/2022 19:00
1.3.6	Acta entrega recepción	1 día	10/11/2022 09:00	10/11/2022 19:00
1.4.1	Contratar consultores especialistas	5 días	10/3/2022 09:00	10/7/2022 19:00
1.4.2	Legalizar contratación y garantías	3 días	10/10/2022 09:00	10/12/2022 19:00
1.4.3	Desarrollar manual de procesos y procedimientos	12 días	10/13/2022 09:00	10/28/2022 19:00
1.4.4	Levantar informe de diagnóstico y calidad	3 días	10/31/2022 09:00	11/2/2022 19:00
1.4.5	Acta entrega recepción	1 día	11/3/2022 09:00	11/3/2022 19:00
1.5.1	Elaborar plan de promoción integral	1 día	10/3/2022 09:00	10/3/2022 19:00
1.5.2	Implementar cronograma e inducción	7 días	10/4/2022 09:00	10/12/2022 19:00
1.5.3	Aplicar evaluación y métricas	1 día	10/13/2022 09:00	10/13/2022 19:00
1.5.4	Elaborar informe de evaluación y aplicación	1 día	10/17/2022 09:00	10/17/2022 19:00

Elaborado por el autor

4.4.4. Ruta crítica

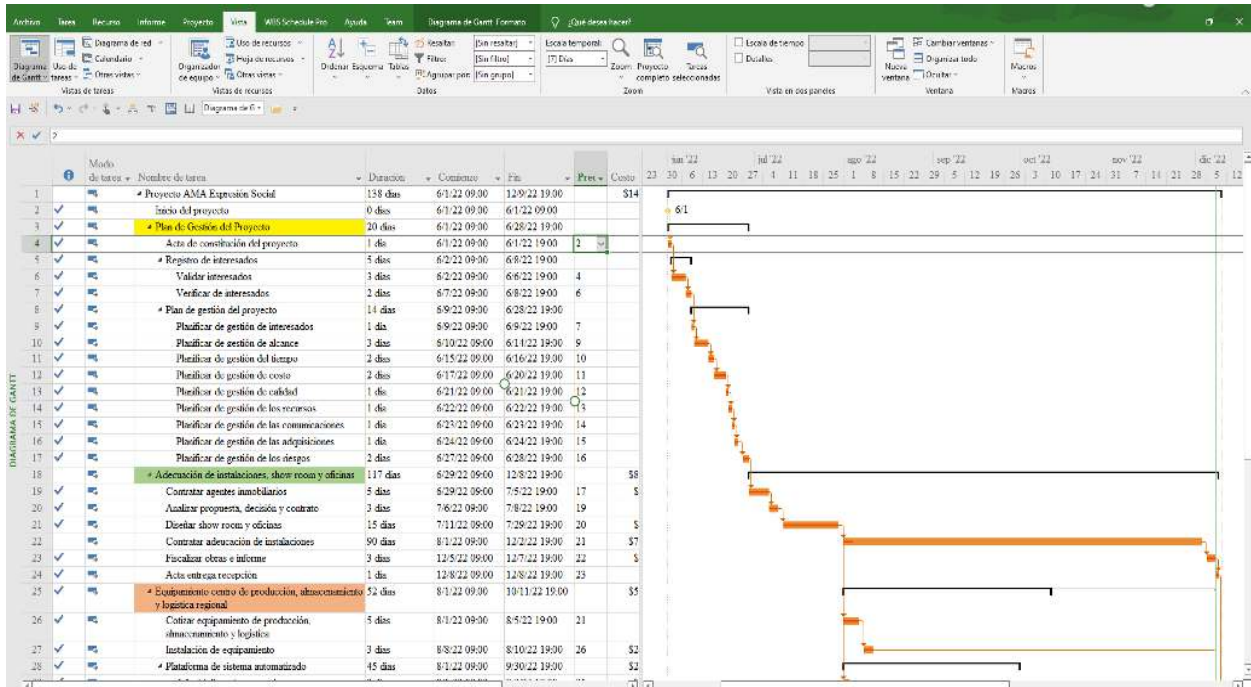


Figura 15. Ruta crítica (1/2)
Elaborado por el autor

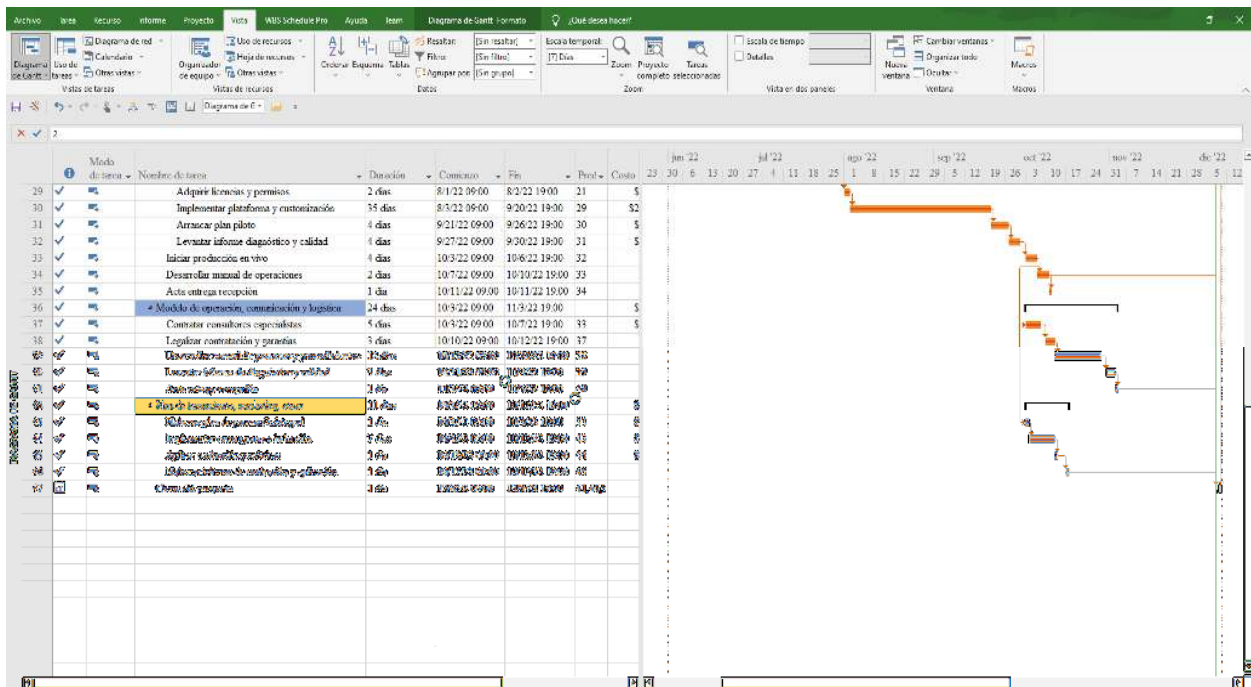


Figura 16. Ruta crítica (2/2)
Elaborado por el autor

4.4.5. Secuencia de Actividades

Tabla 47. Matriz de secuencia de actividades

EDT	Nombre de tarea	Duración	Predecesoras
1	Proyecto AMA Expresión Social	138 días	
1.1	Plan de Gestión del Proyecto	20 días	
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	1 día	1.1
1.1.2	Registro de interesados	5 días	
1.1.2.1	Validar interesados	3 días	1.1.1
1.1.2.2	Verificar de interesados	2 días	1.1.2.1
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	14 días	
1.1.3.1	Planificar de gestión de interesados	1 día	1.1.2.2
1.1.3.2	Planificar de gestión de alcance	3 días	1.1.3
1.1.3.3	Planificar de gestión del tiempo	2 días	1.1.3.1
1.1.3.4	Planificar de gestión de costo	2 días	1.1.3.2
1.1.3.5	Planificar de gestión de calidad	1 día	1.1.3.3
1.1.3.6	Planificar de gestión de los recursos	1 día	1.1.3.4
1.1.3.7	Planificar de gestión de las comunicaciones	1 día	1.1.3.5
1.1.3.8	Planificar de gestión de las adquisiciones	1 día	1.1.3.6
1.1.3.9	Planificar de gestión de los riesgos	2 días	1.1.3.7
1.2	Adecuación de instalaciones, show room y oficinas	117 días	
1.2.1	Contratar agentes inmobiliarios	5 días	1.1.3.9
1.2.2	Analizar propuesta, decisión y contrato	3 días	1.2.1
1.2.3	Diseñar show room y oficinas	15 días	1.2.2
1.2.4	Contratar adecuación de instalaciones	90 días	1.2.3
1.2.5	Fiscalizar obras e informe	3 días	1.2.4
1.2.6	Acta entrega recepción	1 día	1.2.5
1.3	Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional	52 días	
1.3.1	Cotizar equipamiento de producción, almacenamiento y logística	5 días	1.2.3
1.3.2	Instalación de equipamiento	3 días	1.3.1
1.3.3	Plataforma de sistema automatizado	45 días	
1.3.3.1	Adquirir licencias y permisos	2 días	1.2.3
1.3.3.2	Implementar plataforma y customización	35 días	1.3.3.1
1.3.3.3	Arrancar plan piloto	4 días	1.3.3.2
1.3.3.4	Levantar informe diagnóstico y calidad	4 días	1.3.3.3
1.3.4	Iniciar producción en vivo	4 días	1.3.3.4
1.3.5	Desarrollar manual de operaciones	2 días	1.3.4
1.3.6	Acta entrega recepción	1 día	1.3.5
1.4	Modelo de operación, comunicación y logística	24 días	
1.4.1	Contratar consultores especialistas	5 días	1.3.4

1.4.2	Legalizar contratación y garantías	3 días	1.4.1
1.4.3	Desarrollar manual de procesos y procedimientos	12 días	1.4.2
1.4.4	Levantar informe de diagnóstico y calidad	3 días	1.4.3
1.4.5	Acta entrega recepción	1 día	1.4.4
1.5	Plan de lanzamiento, marketing, otros	11 días	
1.5.1	Elaborar plan de promoción integral	1 día	1.3.4
1.5.2	Implementar cronograma e inducción	7 días	1.5.1
1.5.3	Aplicar evaluación y métricas	1 día	1.5.2
1.5.4	Elaborar informe de evaluación y aplicación	1 día	1.5.3

Elaborado por el autor

4.4.6. Estimación de Duración de Actividades

Tabla 48, Estimación duración de actividades

EDT	Nombre de tarea	Duración	Tipo de Estimación	Grado o nivel de exactitud	Bases de la estimación
1	Proyecto AMA Expresión Social	138 días			
1.1	Plan de Gestión del Proyecto	20 días			
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	1 día	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.1.2	Registro de interesados	5 días			
1.1.2.1	Validar interesados	3 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.1.2.2	Verificar de interesados	2 días			
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	14 días			
1.1.3.1	Planificar de gestión de interesados	1 día	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.1.3.2	Planificar de gestión de alcance	3 días			
1.1.3.3	Planificar de gestión del tiempo	2 días			
1.1.3.4	Planificar de gestión de costo	2 días			

1.1.3.5	Planificar de gestión de calidad	1 día			
1.1.3.6	Planificar de gestión de los recursos	1 día			
1.1.3.7	Planificar de gestión de las comunicaciones	1 día			
1.1.3.8	Planificar de gestión de las adquisiciones	1 día			
1.1.3.9	Planificar de gestión de los riesgos	2 días			
1.2	Adecuación de instalaciones, show room y oficinas	117 días			
1.2.1	Contratar agentes inmobiliarios	5 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.2.2	Analizar propuesta, decisión y contrato	3 días			
1.2.3	Diseñar show room y oficinas	15 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.2.4	Contratar adecuación de instalaciones	90 días			
1.2.5	Fiscalizar obras e informe	3 días			
1.2.6	Acta entrega recepción	1 día			
1.3	Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional	52 días			
1.3.1	Cotizar equipamiento de producción, almacenamiento y logística	5 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.3.2	Instalación de equipamiento	3 días			
1.3.3	Plataforma de sistema automatizado	45 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.3.3.1	Adquirir licencias y permisos	2 días			
1.3.3.2	Implementar plataforma y customización	35 días			
1.3.3.3	Arrancar plan piloto	4 días			
1.3.3.4	Levantar informe diagnóstico y calidad	4 días			
1.3.4	Iniciar producción en vivo	4 días			
1.3.5	Desarrollar manual de operaciones	2 días			
1.3.6	Acta entrega recepción	1 día			
1.4	Modelo de operación, comunicación y logística	24 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.4.1	Contratar consultores especialistas	5 días			

1.4.2	Legalizar contratación y garantías	3 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.4.3	Desarrollar manual de procesos y procedimientos	12 días			
1.4.4	Levantar informe de diagnóstico y calidad	3 días			
1.4.5	Acta entrega recepción	1 día			
1.5	Plan de lanzamiento, marketing, otros	11 días			
1.5.1	Elaborar plan de promoción integral	1 día	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.5.2	Implementar cronograma e inducción	7 días			
1.5.3	Aplicar evaluación y métricas	1 día			
1.5.4	Elaborar informe de evaluación y aplicación	1 día			

Elaborado por el autor

4.5. Plan de Gestión de los Costos

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.231)

Tabla 49. Plan de Gestión del presupuesto

Estimación del Proyecto		
Tipo de Estimación	Modo de Estimación	Nivel de Precisión
Orden de magnitud	Análoga	-25% +40%
Presupuesto estimado	Análoga – Paramétrica	-15% +25%
Presupuesto definitivo	Análoga, análisis de ofertas de proveedores	-5% + 15%
Unidad de Medida		
Tipo de Recurso	Unidad de Medida	
Recurso Persona (trabajo)	US\$/hora	
Recursos material o consumible	Unidad	
Recurso costos (contratista y proveedor)	Actividad o entregable	
Umbrales de Control		
Alcance Proyecto/Fase/Entregable	Variación Permitida	Acción a tomar si variación excede lo permitido
Entregable	± 5% del costo planificado	Acción correctiva
Método de medición de Valor Ganado		
Alcance Proyecto/Fase/Entregable	Método de Medición	Modo de Medición
Proyecto completo	Valor acumulado curva “S”	Informe semanal de avance del proyecto
Fórmula de Pronóstico de Valor Ganado		
Tipo de Pronóstico	Fórmula	Modo: quién, cómo, cuándo, donde
Variación del cronograma (SV)	EV - PV	Informe mensual de desempeño del proyecto elaborado por El Gerente de Proyecto, presentado en las reuniones de revisión.
Índice de desempeño del cronograma (SPI)	EV/ PV	
Variación del costo (CV)	EV -AC	
Índice de desempeño del costo (CPI)	EV/AC	
Estimación de la conclusión (EAC)	AC + (BAC – EV) /CPI	
Niveles de Estimación y de Control		
Tipo de Estimación de Costos	Nivel de Estimación de Costos	Nivel de Estimación de Costos
Orden de magnitud	Por actividades	El control se lo realizará por entregables con un rango de variación de -5% a + 10%.
Presupuesto estimado	Por actividades	
Presupuesto definitivo	Por entregables	

Proceso de Gestión de Costos	
Proceso de Gestión de Costos	Descripción: qué, cómo, cuándo, dónde, con qué
Estimación de costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de factibilidad se usará el proceso de estimación análoga. ▪ Fase inicial del proyecto se usará el proceso de estimación análoga. ▪ Fase de planificación del proyecto se usará los procesos de estimación análoga, paramétrica, juicio de expertos y análisis de cotizaciones de proveedores requeridos para cumplir las actividades del proyecto.
Preparación del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El presupuesto del proyecto será la suma de la estimación de los costos de las actividades, la reserva de contingencia (Plan de gestión de riesgos) y, la reserva de gestión (Política Interna). ▪ MDEEC ha definido como política interna aplicar una reserva de gestión del 10% sobre la estimación de los costos del proyecto. ▪ El Gerente de Proyecto es responsable de elaborar el presupuesto del proyecto y, remitir al Patrocinador para su revisión, observación y/o aprobación. En caso de observaciones se reunirán para ajustar y aprobar.
Control de costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variación baja: $\pm 5\%$ del presupuesto. ▪ Variación media: entre el 6% y $\leq 10\%$, se procede a una revisoría y control, ejecutando los ajustes para corregir la o las desviaciones. ▪ Variación alta: $>10\%$ el proceso se detiene, se realiza auditoría y se ejecuta los ajustes y/o planes de contingencia para corregir la o las desviaciones. ▪ El Gerente de Proyecto realizará el seguimiento y control del presupuesto, evalúa el impacto de las desviaciones identificadas, informa al Patrocinador para su revisión y aprobación en caso de requerir cambios, para lo cual se aplicará el control de cambios.
Formato de Gestión de Costos	
Proceso de Gestión de Costos	Descripción: qué, cómo, cuándo, dónde, con qué
Plan de gestión de costos	Documento que informa la planificación para la gestión del costo del proyecto.
Línea base del costo	Línea base de los costos sin incluir las reservas de gestión.
Costeo del proyecto	Detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable.
Presupuesto por fase y entregable	Informe de los costos del proyecto por fase y entregables.
Presupuesto en el tiempo	El formato presupuesto en el tiempo (curva S) muestra la gráfica del costo presupuestado y del costo acumulado en un periodo de tiempo.
Sistema de Control de Tiempos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El o los responsables de cada entregable remitirá un informe de avance y estado a El Gerente de Proyecto, quien actualizará a través del MS Project y evaluará el cumplimiento del cronograma y costos, informe que se presenta en la reunión semanal de avance del proyecto. ▪ Duración del proyecto con una variación del $\pm 5\%$ se considera aceptable. 	
Sistema de Control de Costos	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gerente de Proyecto con los informes recibidos actualiza en el MS Project los avances del proyecto, compactando la información recibida, actualizando el estado del cronograma y costos y, presentando el informe en la reunión semanal de avance del proyecto. ▪ Desviación aceptable de la duración del proyecto es del $\pm 5\%$, desviaciones $>5\%$ se realizará un proceso de revisoría y control, evaluando el impacto y presentando las recomendaciones y ajustes a través de una solicitud de cambios al Patrocinador para su revisión, observaciones, archivo y/o aprobación. En caso de observaciones se reunirán para ajustar, archivar y/o aprobar.
Sistema de Control Cambios de Costos
<p>Desviaciones detectadas que son $>5\%$ que requiera ajustes, se realiza el proceso de cambios, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida a El Gerente de Proyecto, quien procede al codificación y registro. ▪ El Gerente de Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento. ▪ El Gerente de Proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en la línea base del proyecto; como resultado, emite un informe. ▪ El Patrocinador recibe de El Gerente de Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar. ▪ El Gerente de Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) actualizar el plan del proyecto, b) informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) coordina la implementación. ▪ El Gerente de Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.5.1. Estimación de Costos

Tabla 50. Estimación de Costos

EDT	Tarea	Costos	Recursos
1	Proyecto AMA Expresión Social	\$ 144,358	
1.1	Plan de Gestión del Proyecto	\$ 975	
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	\$ 100	Patrocinador Gerente del Proyecto
1.1.2	Registro de interesados	\$ 200	
1.1.2.1	Validar interesados	\$ 100	Patrocinador Gerente del Proyecto
1.1.2.2	Verificar de interesados	\$ 100	
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	\$ 675	
1.1.3.1	Planificar de gestión de interesados	\$ 75	Patrocinador Gerente del Proyecto Gerente de Operaciones
1.1.3.2	Planificar de gestión de alcance	\$ 75	
1.1.3.3	Planificar de gestión del tiempo	\$ 75	
1.1.3.4	Planificar de gestión de costo	\$ 75	
1.1.3.5	Planificar de gestión de calidad	\$ 75	
1.1.3.6	Planificar de gestión de los recursos	\$ 75	
1.1.3.7	Planificar de gestión de las comunicaciones	\$ 75	

1.1.3.8	Planificar de gestión de las adquisiciones	\$ 75	
1.1.3.9	Planificar de gestión de los riesgos	\$ 75	
1.2	Adecuación de instalaciones, show room y oficinas	\$ 81,033	
1.2.1	Contratar agentes inmobiliarios	\$ 1,500	Patrocinador Gerente del Proyecto Gerente de Operaciones Proveedor
1.2.2	Analizar propuesta, decisión y contrato	\$ 200	
1.2.3	Diseñar show room y oficinas	\$ 2,000	
1.2.4	Contratar adecuación de instalaciones	\$ 75,633	
1.2.5	Fiscalizar obras e informe	\$ 1,500	
1.2.6	Acta entrega recepción	\$ 200	
1.3	Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional	\$ 50,450	
1.3.1	Cotizar equipamiento de producción, almacenamiento y logística	\$ 500	Patrocinador Gerente del Proyecto Gerente de Operaciones Proveedor
1.3.2	Instalación de equipamiento	\$ 20,000	
1.3.3	Plataforma de sistema automatizado	\$ 29,000	
1.3.3.1	Adquirir licencias y permisos	\$ 3,000	
1.3.3.2	Implementar plataforma y customización	\$ 22,500	
1.3.3.3	Arrancar plan piloto	\$ 2,500	
1.3.3.4	Levantar informe diagnóstico y calidad	\$ 1,000	
1.3.4	Iniciar producción en vivo	\$ 500	
1.3.5	Desarrollar manual de operaciones	\$ 250	
1.3.6	Acta entrega recepción	\$ 200	
1.4	Modelo de operación, comunicación y logística	\$ 6,400	
1.4.1	Contratar consultores especialistas	\$ 5,000	Patrocinador Gerente del Proyecto Gerente de Operaciones Proveedor
1.4.2	Legalizar contratación y garantías	\$ 200	
1.4.3	Desarrollar manual de procesos y procedimientos	\$ 500	
1.4.4	Levantar informe de diagnóstico y calidad	\$ 500	
1.4.5	Acta entrega recepción	\$ 200	
1.5	Plan de lanzamiento, marketing, otros	\$ 5,500	
1.5.1	Elaborar plan de promoción integral	\$ 3,000	Patrocinador Gerente del Proyecto Gerente de Operaciones Proveedor
1.5.2	Implementar cronograma e inducción	\$ 1,000	
1.5.3	Aplicar evaluación y métricas	\$ 1,000	
1.5.4	Elaborar informe de evaluación y aplicación	\$ 500	

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.5.2. Presupuesto del Proyecto

Tabla 51. Presupuesto del proyecto

EDT	Tarea	Costos
1	Proyecto AMA Expresión Social	\$ 144,358
1.1	Plan de Gestión del Proyecto	\$ 975
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	\$ 100
1.1.2	Registro de interesados	\$ 200
1.1.2.1	Validar interesados	\$ 100
1.1.2.2	Verificar de interesados	\$ 100
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	\$ 675
1.1.3.1	Planificar de gestión de interesados	\$ 75
1.1.3.2	Planificar de gestión de alcance	\$ 75
1.1.3.3	Planificar de gestión del tiempo	\$ 75
1.1.3.4	Planificar de gestión de costo	\$ 75
1.1.3.5	Planificar de gestión de calidad	\$ 75
1.1.3.6	Planificar de gestión de los recursos	\$ 75
1.1.3.7	Planificar de gestión de las comunicaciones	\$ 75
1.1.3.8	Planificar de gestión de las adquisiciones	\$ 75
1.1.3.9	Planificar de gestión de los riesgos	\$ 75
1.2	Adecuación de instalaciones, show room y oficinas	\$ 81,033
1.2.1	Contratar agentes inmobiliarios	\$ 1,500
1.2.2	Analizar propuesta, decisión y contrato	\$ 200
1.2.3	Diseñar show room y oficinas	\$ 2,000
1.2.4	Contratar adecuación de instalaciones	\$ 75,633
1.2.5	Fiscalizar obras e informe	\$ 1,500
1.2.6	Acta entrega recepción	\$ 200
1.3	Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional	\$ 50,450
1.3.1	Cotizar equipamiento de producción, almacenamiento y logística	\$ 500
1.3.2	Instalación de equipamiento	\$ 20,000
1.3.3	Plataforma de sistema automatizado	\$ 29,000
1.3.3.1	Adquirir licencias y permisos	\$ 3,000
1.3.3.2	Implementar plataforma y customización	\$ 22,500
1.3.3.3	Arrancar plan piloto	\$ 2,500
1.3.3.4	Levantar informe diagnóstico y calidad	\$ 1,000
1.3.4	Iniciar producción en vivo	\$ 500
1.3.5	Desarrollar manual de operaciones	\$ 250
1.3.6	Acta entrega recepción	\$ 200
1.4	Modelo de operación, comunicación y logística	\$ 6,400
1.4.1	Contratar consultores especialistas	\$ 5,000
1.4.2	Legalizar contratación y garantías	\$ 200

1.4.3	Desarrollar manual de procesos y procedimientos	\$ 500
1.4.4	Levantar informe de diagnóstico y calidad	\$ 500
1.4.5	Acta entrega recepción	\$ 200
1.5	Plan de lanzamiento, marketing, otros	\$ 5,500
1.5.1	Elaborar plan de promoción integral	\$ 3,000
1.5.2	Implementar cronograma e inducción	\$ 1,000
1.5.3	Aplicar evaluación y métricas	\$ 1,000
1.5.4	Elaborar informe de evaluación y aplicación	\$ 500
	Total Costos Entregables	\$ 144,358
	Reserva de Contingencia	\$ 14,436
	Línea Base del Costo	\$ 158,794
	Reserva de Gestión (5% política interna)	\$ 7,218
	Presupuesto Total del Proyecto	\$ 166,012

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.6. Plan de Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos para incorporar la política de la calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.271)

4.6.1. Línea Base de la calidad del proyecto

Tabla 52. Métricas de calidad del proyecto

Factor de calidad relevante	Objetivo de la calidad	Métrica a utilizar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
Desempeño del costo del proyecto	$CPI \geq 0.95$	CPI= Índice de desempeño del costo	Frecuencia semanal, medición todos los lunes	Frecuencia mensual, medición todos los lunes
Desempeño del tiempo del proyecto	$SPI \geq 0.95$	SPI= Índice de desempeño del tiempo	Frecuencia semanal, medición todos los lunes	Frecuencia mensual, medición todos los lunes
Aprobación de las características técnicas de los entregables	Cumplimiento del 100% de las especificaciones técnicas indicadas en los contratos de adquisición de bienes y servicios	% de entregables aprobados	Cada vez que se reciba un entregable se realizara la medición	Cada vez que se reciba un entregable y al finalizar las mediciones de calidad se emite el reporte.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.6.2. Matriz de Actividades de Calidad

Tabla 53. Métricas de calidad de los entregables

Entregable	Estándar de calidad aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de control
Plan de Dirección del Proyecto	Gestión de proyecto PMI	Participación de todo el equipo del proyecto en el proceso.	Aprobación del Patrocinador
Contrato para el Adecuación de instalaciones, show room y oficinas.	Que cumpla con las especificaciones contractuales.	Revisión por parte del Equipo del Proyecto -	Aprobación de El Gerente de Proyecto

		Operaciones y del Asesor Legal.	
Contratación para la Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional.	Que cumpla con las especificaciones contractuales.	Revisión por parte del Equipo del Proyecto - Operaciones y del Asesor Legal.	Aprobación de El Gerente de Proyecto
Adquisición de una plataforma de sistema automatizado de pedidos.	Que cumpla con las especificaciones técnicas y tecnológicas de ciberseguridad y procesos.	Supervisión de avance y revisión de la implementación, feedback, prototipo e informe de prueba error.	Aprobación de El Gerente de Proyecto
Contrato para elaboración de un Modelo de operación, comunicación y logística	Que cumpla con las especificaciones contractuales.	Revisión por parte del Equipo del Proyecto - Operaciones y del Asesor Legal.	Aprobación de El Gerente de Proyecto
Plan de lanzamiento, marketing, otros en conservación de vehículos y manejo de bienes públicos.	Que se capacite el 100% del personal involucrado.	Revisión del avance del cronograma y supervisión por parte del Equipo del Proyecto - Operaciones.	Aprobación de El Gerente de Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.6.3. Organigrama para la Gestión de Calidad

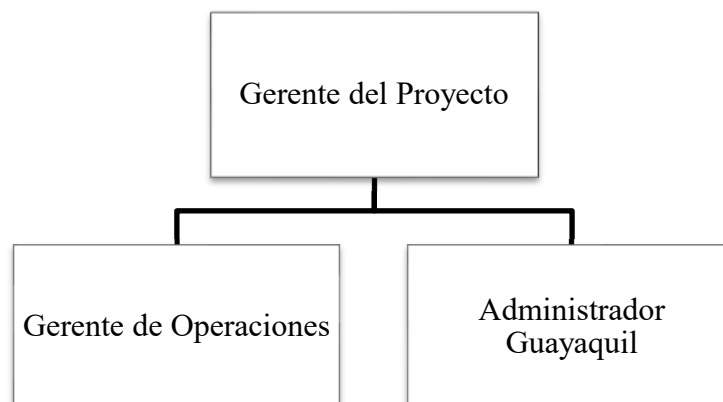


Figura 17. Organigrama para la gestión de la calidad
Elaborado por el autor

4.6.4. Documentos normativos para la calidad

Los documentos para realizar el seguimiento y control a la calidad se considerarán el Plan de la Gestión de la Calidad, las Políticas Internas de la organización establecidas por la Alta Gerencia y las recomendaciones que establezca el Comité de Gestión de la Calidad.

4.6.5. Procesos de Gestión de Calidad

El proceso de gestión de la calidad se sustentará en tres enfoques:

- Enfoque de aseguramiento de la calidad:

Se realizará a través del desempeño del trabajo, informe de resultados de control de calidad y, de la evaluación a las métricas de calidad.

- Enfoque de control de la calidad:

Se realizará a través de la lista de verificación de la calidad; su resultado, aprobado se envía al proceso del aseguramiento de la calidad y, no aprobado, se realiza la revisoría y control para determinar su cumplimiento de acuerdo a los estándares de calidad planificados.

- Enfoque de mejora de procesos:

Para el proceso de mejora se considerarán los siguientes puntos:

- Identificar procesos o problema a mejora.
- Identificar causas del problema.
- Puntualizar los objetivos a mejorar.
- Especificar acciones correctivas.
- Aplicar acciones correctivas.
- Comprobar efectividad de las acciones correctivas.
- Normalizar mejoras e incorporarlas al proceso.

4.6.6. Métricas de Calidad

Se determinan las métricas de calidad aplicadas al costo, tiempo y aprobación de los entregables del proyecto.

Tabla 54. Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto

Métrica de:
Costo del proyecto
Factor de calidad relevante
Desempeño del costo del proyecto
Definición del factor de calidad:
Se define como el cumplimiento del presupuesto del proyecto, el cual permitirá evaluar si los costos reales, están dentro del presupuesto o umbrales de tolerancia.
Propósito de la métrica
Se plantea esta métrica para monitorear el desempeño del presupuesto del proyecto en relación a los costos reales.
Definición operacional
El Gerente de Proyecto a través del MS Project actualiza el seguimiento con el respaldo del informe de ejecución presupuestaria. El último lunes se procede al cálculo del índice de desempeño de costo (CPI), obteniendo la métrica de calidad.
Método de medición
A través del CPI calculado con la actualización del MS Project. Resultado del CPI se adjunta al informe de desempeño del proyecto, que será revisado cada mes por el Patrocinador del proyecto. En la reunión se determinarán las correcciones de encontrarse inconsistencias en la medición.
Resultado deseado
El índice de CPI ≥ 0.95
Responsable del factor de calidad
Gerente de Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

Tabla 55. Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto

Métrica de:
Tiempo del proyecto
Factor de calidad relevante
Desempeño del tiempo del proyecto
Definición del factor de calidad
Se define como el cumplimiento del cronograma del proyecto, el cual permitirá evaluar si los tiempos reales, están dentro de lo planificado o dentro de los umbrales de tolerancia.
Propósito de la métrica
Se plantea esta métrica para monitorear el desempeño del cronograma del proyecto en relación a los tiempos planificados, para evitar retrasos en la ejecución del proyecto y cumplir con la entrega de los entregables a tiempo.
Definición operacional
El Gerente de Proyecto a través del MS Project actualiza el seguimiento con el respaldo del informe de ejecución presupuestaria.

El último lunes se procede al cálculo del índice de desempeño de cronograma (SPI), obteniendo la métrica de calidad.
Método de medición
A través del SPI calculado con la actualización del MS Project. Resultado del SPI se adjunta al informe de desempeño del proyecto, que será revisado cada mes por el Patrocinador del proyecto. En la reunión se determinarán las correcciones de encontrarse inconsistencias en la medición.
Resultado deseado
El índice de SPI ≥ 0.95
Responsable del factor de calidad
Gerente de Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

Tabla 56. Métrica de calidad de la variable Costo del Proyecto

Métrica de:
Aprobación de las características técnicas de los entregables
Factor de calidad relevante
Aprobación de las características técnicas de los entregables
Definición del factor de calidad
Se define como el cumplimiento del 100% de las características y especificaciones técnicas establecidas contractualmente.
Propósito de la métrica
Se desarrolla para verificar y asegurarse que la calidad de los entregables
Definición operacional
El responsable del entregable revisa y evalúa el cumplimiento de las especificaciones técnicas, tecnológicas y/o contractuales. El Gerente de Proyecto recibe el informe del Responsable del entregable y procede a realizar una validación del cumplimiento de calidad. El Patrocinador, recibe el informe firmado validando el cumplimiento del entregable en todas las especificaciones contractuales.
Método de medición
Responsable del Entregables: revisa el producto y/o servicio y determina si existe conformidad o no conformidad, de existir este último, se informará al proveedor el cambio específico y el tiempo para cumplirlo. Proveedor: debe cumplir en los tiempos indicados de ajuste y/o cambio. Gerente de Proyecto: revisará el informe de conformidad del entregable, emitiendo su conformidad al proceso y, si existe no conformidad, se devuelve al proceso anterior para el ajuste y cumplimiento. Patrocinador: recibirá el informe de conformidad del entregable firmado por El Gerente de Proyecto y el responsable del Entregable, para su revisión y aprobación.
Resultado deseado
Que el entregable cumpla con el 100% de las especificaciones técnicas, tecnológicas y/o contractuales establecidas.
Enlace con objetivos organizacionales
Gerente de Proyecto Responsable del Entregable

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.6.7. Lista de Verificación de Calidad

Se ha planteado una lista para la verificación de la calidad, con el fin de confirmar se cumpla con los estándares de calidad en cada entregable.

Tabla 57. Lista de verificación de calidad

Proyecto:	Adecuación, montaje y apertura de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil-Ecuador				
Preparado por:			Fecha:		
Revisado por:			Fecha:		
Aprobado por:			Fecha:		
Id. Actividad	Descripción	Métrica (procedimiento)	Conforme	Observación	Comentario de lo observado

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.7. Plan de Gestión de Recursos

La gestión de los recursos del proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.307)

Tabla 58. Plan de gestión de Recursos

Plan de Gestión de Recursos
<p>El equipo del proyecto está formado por el Patrocinador, Gerente de Proyecto, Equipo del Proyecto - Operaciones, Supervisor de Ventas, Supervisor de Bodega y Logística pertenecientes a las áreas claves de la organización.</p> <p>Para la selección del equipo del proyecto se utilizan las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional del proyecto. ▪ Matriz de asignación de responsabilidades (RACI). ▪ Formato de descripción de roles y responsabilidades.
<p>Capacitación, entrenamiento, asesoría requerido</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las reuniones de control semanal son convocadas y lideradas por El Gerente de Proyecto, con la participación de todos los miembros del equipo del proyecto. ▪ Las capacitaciones serán cruzadas, es decir, entre los mismos miembros del equipo proyecto logrando reforzar el conocimiento y experiencia.
<p>Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los proveedores deben ser calificados a través de una ponderación establecida por El Gerente de Proyecto. ▪ Los proveedores deben certificar cumplimiento contractual con sus trabajadores. ▪ No se permiten subcontrataciones.
<p>Requerimiento de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los proveedores presentarán las garantías contractuales y de inspección previa al lugar donde se ejecutará el trabajo.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.7.1. Organigrama del proyecto

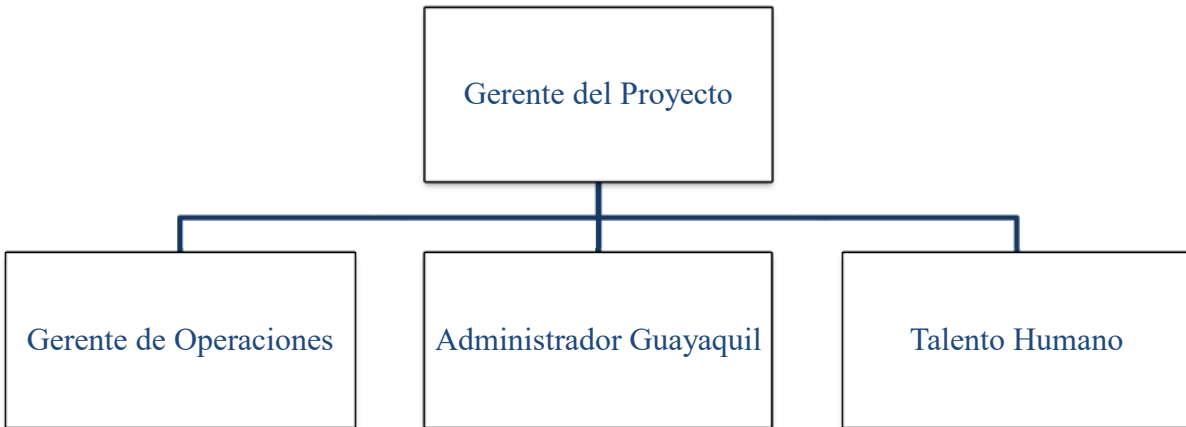


Figura 18. Estructura Organizacional del Proyecto
Elaborado por el autor

4.7.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

A continuación, se detallan las abreviaturas de los roles y la nomenclatura que se aplicará para elaborar la matriz RACI en la que determina la participación del equipo del proyecto.

Tabla 59. Leyenda Matriz RACI

Leyenda
R = Responsable
A = Aprobador
C = Consultado
I = Informado

Elaborado por el autor

Tabla 60. Abreviaturas de los principales Roles

Código de Roles
PA: Patrocinador
GP: Gerente de Proyectos
GO: Gerente de Operaciones
AG: Administrador Guayaquil
EG: Equipos Guayaquil
PRO: Proveedor

Elaborado por el autor

Tabla 61. Matriz RACI

EDT	Tarea	PA	GP	GO	AG	EG	PRO
1	Proyecto AMA Expresión Social						
1.1	Plan de Gestión del Proyecto						
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	A,I	R	C	C	C	
1.1.2	Registro de interesados						
1.1.2.1	Validar interesados	A,I	R	I	I	I	
1.1.2.2	Verificar de interesados	A,I	R	I	I	I	
1.1.3	Plan de gestión del proyecto						
1.1.3.1	Planificar de gestión de interesados	A,I	R	I	I	I	
1.1.3.2	Planificar de gestión de alcance	A,I	R	I	I	I	
1.1.3.3	Planificar de gestión del tiempo	A,I	R	I	I	I	
1.1.3.4	Planificar de gestión de costo	A,I	R	I	I	I	
1.1.3.5	Planificar de gestión de calidad	A,I	R	I	I	I	
1.1.3.6	Planificar de gestión de los recursos	A,I	R	I	I	I	
1.1.3.7	Planificar de gestión de las comunicaciones	A,I	R	I	I	I	
1.1.3.8	Planificar de gestión de las adquisiciones	A,I	R	I	I	I	
1.1.3.9	Planificar de gestión de los riesgos	A,I	R	I	I	I	
1.2	Adecuación de instalaciones, show room y oficinas						
1.2.1	Contratar agentes inmobiliarios	I	R,A	C	I	I	
1.2.2	Analizar propuesta, decisión y contrato	I	R,A	C	I	I	
1.2.3	Diseñar show room y oficinas	I	A,I	R	I	I	R
1.2.4	Contratar adecuación de instalaciones	I	A,I	R	I	I	R
1.2.5	Fiscalizar obras e informe	I	A,I	R	I	I	R
1.2.6	Acta entrega recepción	A,I	R				
1.3	Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional						
1.3.1	Cotizar equipamiento de producción, almacenamiento y logística	I	R,A	C	I	I	
1.3.2	Instalación de equipamiento	I	R,A	C	I	I	
1.3.3	Plataforma de sistema automatizado						
1.3.3.1	Adquirir licencias y permisos	I	A,I	R	I	I	R
1.3.3.2	Implementar plataforma y customización	I	A,I	R	C	C	R
1.3.3.3	Arrancar plan piloto	I	A,I	R	C	C	R
1.3.3.4	Levantar informe diagnóstico y calidad	I	R	R	C	C	
1.3.4	Iniciar producción en vivo	I	A,I	C	C	C	R
1.3.5	Desarrollar manual de operaciones	I	A,I	C	C	C	R
1.3.6	Acta entrega recepción	A,I	R				
1.4	Modelo de operación, comunicación y logística						

1.4.1	Contratar consultores especialistas	I	R,A	C	I	I	
1.4.2	Legalizar contratación y garantías	I	R,A	C	I	I	
1.4.3	Desarrollar manual de procesos y procedimientos	I	A,I	C	I	I	R
1.4.4	Levantar informe de diagnóstico y calidad	I	A,I	R,C	I	I	R
1.4.5	Acta entrega recepción	A,I	R				
1.5	Plan de lanzamiento, marketing, otros						
1.5.1	Elaborar plan de promoción integral	I	I	C	I	I	R
1.5.2	Implementar cronograma e inducción	I	I	C	I	I	R
1.5.3	Aplicar evaluación y métricas	I	I	C	I	I	R
1.5.4	Elaborar informe de evaluación y aplicación	A,I	R				R

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.7.3. Descripción de Roles

Tabla 62. Rol de Patrocinador

Nombre del Rol
Patrocinador
Objetivos del Rol
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar y financiar el proyecto. ▪ Interés principal para que se cumplan los objetivos del proyecto. ▪ Principal involucrado en el proyecto generando compromiso del equipo del proyecto.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprueba el Acta de Constitución. ▪ Aprueba el Plan de Dirección del proyecto. ▪ Revisar los informes de avance del proyecto. ▪ Revisa los informes de desempeño del proyecto. ▪ Aprueba los entregables. ▪ Aprueba el cierre del proyecto.
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorizar las funciones y responsabilidades de El Gerente de Proyecto. ▪ Asignar los recursos financieros del proyecto. ▪ Aprobar la planificación del proyecto. ▪ Realizar el seguimiento de avance del proyecto. ▪ Aprobar el control de cambios. ▪ Aprobar las actas entrega recepción de los entregables. ▪ Autorizar el cierre del proyecto.
Nivel de Autoridad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar los recursos económicos y financieros del proyecto. ▪ Autoridad sobre todas las líneas base del proyecto y sus cambios.
Reporta a:
N/A
Supervisa a:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Proyecto

Requisitos del Rol	
Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	Procesos de comercialización, ventas y logística. Del mercado objetivo donde opera la organización.
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	Liderazgo Negociación Administración estratégica Toma de decisiones
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	Experiencia en el sector panadero, pastelero y de repostería.
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

Tabla 63 Rol Gerente del Proyecto

Nombre del Rol
Director(a) del Proyecto
Objetivos del Rol
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de la administración y gestión del proyecto. ▪ Lidera al equipo del proyecto. ▪ Administra y controla los recursos económicos y financieros asignados al proyecto.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora el Acta de Constitución. ▪ Elabora el registro de los interesados. ▪ Elabora el Plan para la gestión del proyecto. ▪ Convoca y lidera las reuniones de seguimiento y control del proyecto. ▪ Elabora el informe avance y desempeño del proyecto. ▪ Elabora el informe de impacto para control de cambios. ▪ Elabora el informe de cierre del proyecto. ▪ Aprueba la contratación y adquisiciones de bienes y servicios del proyecto. ▪ Revisa y aprueba los entregables junto con el equipo del proyecto. ▪ Firma acta entrega conformidad de los entregables. ▪ Autoriza y aprueba el cierre con los contratistas.
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe al Patrocinador de los avances y estado del proyecto. ▪ Planifica el proyecto. ▪ Ejecuta el proyecto. ▪ Controla el proyecto. ▪ Cierra el proyecto. ▪ Elabora informe de control de cambios del proyecto. ▪ Resuelve conflictos dentro del equipo de proyecto.
Nivel de Autoridad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administra y designa los recursos económicos y financieros del proyecto de acuerdo a la planificación aprobada del proyecto. ▪ Decidir sobre selección y contratación de proveedores.

Reporta a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrocinador 	
Supervisa a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo del proyecto ▪ Proveedores del proyecto 	
Requisitos del Rol	
<p>Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de Proyectos ▪ Normativas legales ▪ Procesos de Sistemas de gestión automatizada. ▪ Administración estratégica. ▪ Administración de ventas ▪ Supply Chain
<p>Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación ▪ Organización ▪ Liderazgo ▪ Negociación ▪ Solución de conflicto ▪ Trabajo en equipo ▪ Persistencia
<p>Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño, elaboración y gestión de proyecto según la metodología de PMI. ▪ MS Project. ▪ Redacción de informes. ▪ Estándares y buenas prácticas en gestión de proyectos. ▪ Procesos de contratación pública, manejo de proveedores.
<p>Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

Tabla 64. Rol Gerente de Operaciones

Nombre del Rol
Supervisor(a) Administrativo
Objetivos del Rol
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. ▪ Liderar la gestión de adquisición y contrato de bienes y/o servicios. ▪ Realizar las negociaciones con los proveedores para el cumplimiento de las especificaciones técnicas, tecnológicas y contractuales. ▪ Gestionar el control de los recursos económicos asignados al proyecto. ▪ Representar a El Gerente de Proyecto en ausencia (Back-up).
Responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar y participar en la elaboración del plan de gestión del proyecto. ▪ Revisoría y control a los contratos de bienes y/o servicios.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar la legalización y garantías de los contratos con proveedores. ▪ Controlar y aprobar los entregables bajo su responsabilidad. ▪ Controlar y gestionar la calidad de los entregables. ▪ Coordinar la elaboración y firma de las actas de entrega recepción de los entregables. ▪ Coordinar la elaboración y entrega del informe de evaluación y compromiso del Plan de lanzamiento, marketing, otros. 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto. ▪ Realizar procesos de auditoría, control, revisoría y calidad de los entregables. ▪ Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos del proyecto. 	
Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto. 	
Reporta a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Proyecto 	
Supervisa a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA 	
Requisitos del Rol	
<p>Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración general y estratégica ▪ Procesos de auditoría, revisoría y control. ▪ Administración de cuentas por pagar. ▪ Negociación y normativas legales de contratación. ▪ Administración de Operaciones
<p>Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis numérico y capacidad de síntesis ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación ▪ Empatía ▪ Proactividad
<p>Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mayor de 5 años en administración general, operativa y financiera.
<p>Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

Tabla 65. Rol Administrador Local Guayaquil

Nombre del Rol
Supervisor(a) de Ventas
Objetivos del Rol
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. ▪ Aportar a la gestión de adquisición y contrato de bienes y/o servicios. ▪ Controlar el avance y estado de la implementación del sistema de gestión de automatización. ▪ Participar en la gestión de la calidad de los entregables.

Responsabilidad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar y participar en la elaboración del plan de gestión del proyecto. ▪ Controlar y aprobar los entregables bajo su responsabilidad. ▪ Controlar y gestionar la calidad de los entregables. 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto. ▪ Realizar procesos de revisoría y calidad de los entregables. 	
Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controla y gestiona la aprobación de los entregables bajo su responsabilidad. 	
Reporta a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Proyecto 	
Supervisa a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA 	
Requisitos del Rol	
<p>Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de ventas ▪ Atención y Servicio al cliente ▪ Procesos de auditoría, revisoría y control. ▪ Administración de inventario. ▪ Negociación
<p>Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis numérico y capacidad de síntesis ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación ▪ Empatía ▪ Proactividad
<p>Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mayor de 5 años en administración ventas, comercialización, inventario y bodega.
<p>Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.8. Plan de Gestión de las Comunicaciones

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de la información. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.359)

Tabla 66. Plan de Gestión de las Comunicaciones

Comunicaciones del Proyecto
Ver Matriz de Comunicación del proyecto
Procedimiento para tratar incidentes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación del incidente a través de: observación y conversación y/o lo indicado personal por el afectado. ▪ Los incidentes se registran en los puntos a tratar en las reuniones semanales del equipo del proyecto. ▪ De la gravedad del incidente, evaluado por El Gerente de Proyecto, se puede requerir aplicar una solicitud de cambio. ▪ Los incidentes se codifican de acuerdo con las instrucciones del Gerente de Proyecto. ▪ Los incidentes se registran en un archivo de registro de control de incidentes. ▪ En las reuniones semanales se revisará los incidentes nuevos y todos aquellos que se encuentran en el registro de control de incidente. Aquí se podrá determinar: <ul style="list-style-type: none"> - Las posibles soluciones, plazos y responsable del cumplimiento. - En el informe de control y seguimiento de las soluciones instruidas, en caso de incumplimiento, tomar acciones correctivas. - Si las soluciones aplicadas han podido resolver los incidentes, de seguir persistiendo el incidente se presentará una nueva solución. ▪ De aplicarse las acciones correctivas y no tener solución al incidente; en primera instancia, intervendrá El Gerente de Proyecto. De continuar, en segunda y última instancia, el Patrocinador decidirá la solución.
Procedimiento para actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones:
<p>Se procede a su revisión y/o actualización, cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una solicitud de cambio aprobada impacte el plan para la dirección el proyecto. ▪ Al aplicarse una acción correctiva aprobada impacte los requerimientos y/o necesidades de información de interesados. ▪ Aprueben el ingreso y/o salida de personas del proyecto. ▪ Aprueben cambios en las asignaciones de roles y/o funciones. ▪ De no satisfacer los requerimientos de información de los interesados, se formalicen quejas, sugerencias, comentarios y/o evidencia de no cumplimiento.
<p>La actualización del plan de gestión de las comunicaciones se lo realizará siguiendo las siguientes directrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación y clasificación de los interesados. ▪ Determinación de requerimiento de información. ▪ Actualización a la matriz de comunicación del proyecto. ▪ Actualización del plan de gestión de comunicación. ▪ Aprobación del plan de gestión de las comunicaciones. ▪ Difusión del nuevo plan de gestión de comunicación aprobado.
Guía para evento de comunicación

Guías para las reuniones

- Convocatoria a los participantes donde se informará fecha, hora, modalidad presencial y/o virtual.
- Convocatoria se realizará con 72 horas de anticipación a la fecha de reunión y contendrá la agenda y/o puntos a tratar.
- El Gerente de Proyecto es la única autorizada para realizar las convocatorias y modificar la agenda y/o puntos a tratar.
- Finalizada la reunión se levantará un acta con las resoluciones y firmada por los presentes.

Guías para correo electrónico

- Se utilizará el correo institucional para enviar información generada por el proyecto.
- No se autoriza el uso de correos personales, solo institucionales.
- Remitente de la comunicación por correo electrónico, debe solicitar confirmación de recibido.
- Todas las comunicaciones deben ser realizadas con conocimiento a El Gerente de Proyecto, no incluirla se considera una comunicación no autorizada.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

Tabla 67. Matriz de Comunicación del proyecto

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Frecuencia de Comunicación
Inicio del proyecto	Información sobre inicio del proyecto	Acta de Constitución	Alto	Gerente de Proyecto	Patrocinador Equipo del Proyecto - Operaciones Supervisor de Ventas Supervisor de Bodega u Logística	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez
Inicio del proyecto	Caso de negocio	Caso de negocio del proyecto	Alto	Gerente de Proyecto	Patrocinador Equipo del Proyecto - Operaciones Supervisor de Ventas Supervisor de Bodega u Logística	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez
Planificación del proyecto	Plan detallado del proyecto, alcance, tiempo, costos, calidad, RRHH, comunicaciones, riesgos, adquisiciones	Plan de Gestión del Proyecto	Alto	Gerente de Proyecto	Patrocinador y equipo del proyecto	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez
Implementación del proyecto	Informe técnico de avance y novedades según cronograma	Documentos técnicos informes, entregables intermedios y finales	Alto	Responsable(s) de los entregables	Gerente de Proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Uno por cada entregable

Avance del proyecto	Informe semanal que muestre el porcentaje de avance y estado de cada entregable	Informes de avance de ejecución	Alto	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Semanalmente
Coordinación del proyecto	Temas tratados, objetivos y resoluciones tomadas	Formato de acta de reunión	Alto	Gerente de Proyecto	Patrocinador, equipo del proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Una sola vez
Cambios propuestos	Detalle de pedidos de cambios a implementar	Solicitud de cambio	Alto	Gerente de Proyecto	Patrocinador, equipo del proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Cuando se lo requiera
Terminación del proyecto	Información de aceptación de entregables	Actas de entrega y aceptación de entregables		Gerente de Proyecto	Patrocinador, equipo del proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Una sola vez

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.9. Plan de Gestión de los Riesgos

La gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto. (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.395)

Tabla 68. Metodología para la Gestión de Riesgos

Proceso	Descripción	Herramientas	Fuentes de Información
Planificación de Gestión de Riesgos	Elaborar Plan de Gestión de Riesgos	Guía del PMBOK	Gerente de Proyecto
Identificación de Riesgos	Determinar que riesgos pueden afectar el proyecto	Revisión planes, Análisis de supuestos	Caso de Negocio, Restricciones y Supuestos, EDT.
Análisis cualitativo de riesgos	Calificar el riesgo con base en su probabilidad e impacto mediante valores relativos	Matriz de probabilidad e impacto	Director de Proyecto, Equipo de proyecto
Análisis cuantitativo de riesgos	Cuantificar los riesgos determinando el Valor Monetario Esperado (VAE) para cuantificar el valor de reserva de contingencia		Director de Proyecto, Equipo de proyecto, EDT
Planificación de respuesta a los riesgos	Definir la estrategia a seguir		Director de Proyecto, Equipo de proyecto
Seguimiento y control de riesgos	Verificar la ocurrencia de riesgos supervisar y verificar aparición de nuevos riesgos	Informe de desempeño	Director de Proyectos

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.9.1. Matriz de Gestión de Riesgos del Proyecto

En la tabla 69 se desarrolla la matriz de probabilidad e impacto que respalda el análisis cualitativo de los riesgos del proyecto.

Tabla 69. Matriz Probabilidad - Impacto

Probabilidad	Amenazas					Oportunidades				
	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
5	5	10	15	20	25	25	20	15	10	5
4	4	8	12	16	20	20	16	12	8	4
3	3	6	9	12	15	15	12	9	6	3
2	2	4	6	8	10	10	8	6	4	2
1	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1

Elaborado por el autor

Tabla 70. Calificación del riesgo

Valoración	Descripción
Bajo	Tiene un costo mínimo sobre el costo, tiempo o calidad del proyecto
Moderado	Este tipo de afectaciones requerirán acciones correctivas para solucionar el problema, deberá haber especial atención de parte del Gerente de Proyecto.
Alto	La afectación al costo, tiempo o calidad del proyecto, demandará acciones correctivas de alto nivel involucrando la participación del Patrocinador.

Elaborado por el autor

En la siguiente tabla 71 se detalla las escalas de probabilidad-impacto las cuales definen el impacto de un riesgo sobre los objetivos principales del proyecto.

Tabla 71. Escalas de probabilidad e impacto de un riesgo

Objetivos del proyecto	Escala de impacto				
	Muy bajo/0.05	Bajo/0.10	Moderado/0.20	Alto/0.40	Muy Alto/0.80
Costo	Aumento del costo insignificante	Aumento del costo < 3%	Aumento del costo del 3-5%	Aumento del costo del 6-5%	Aumento del costo del > 15%
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 3%	Aumento del tiempo entre 3 – 6%	Aumento del tiempo entre 6 – 5%	Aumento del tiempo > 15%
Alcance	Disminución del alcance poco perceptible	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Variaciones en el alcance no aceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es inaceptable
Calidad	Disminución de la calidad poco perceptible	Afectaciones a la calidad de los entregables subsanables fácilmente	La reducción de la calidad requiere aprobación del Gerente de Proyecto	Reducción de calidad inaceptable para el Gerente de Proyecto	Reducción de calidad inaceptable para el patrocinador

Elaborado por el autor

4.9.2. Análisis Cualitativo

Aplicando la matriz de probabilidad – impacto se identifican y analizan los riesgos en las actividades más críticas del proyecto.

Tabla 72. Análisis Cualitativo de Riesgo

EDT	Actividad	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Exposición
1.2.3	Diseñar show room y oficinas	Líderes de área y equipos de trabajo no cumplan con el cronograma del trabajo a realizar.	Que el proceso de levantamiento de información no se cumpla en los tiempos aprobados.	Retraso en la realización del estudio objeto de la contratación.	3	5	15
1.2.4	Contratar adecuación de instalaciones	Que el personal no participe en las reuniones y, que estas reflejen un resultado negativo por no encontrar puntos de acuerdo.	Que el proveedor no realizó un proceso de inducción del trabajo a realizar.	Retraso en la realización del estudio objeto de la contratación.	3	5	12
1.3.3.2	Implementar plataforma y customización	Personal del área involucrada directamente en la customización no entregue todos los elementos relevantes.	Personal no esté preparado y/o tenga experiencia en estos procesos de implementación tecnológica.	Atraso en conformar las bases para generar el piloto y diagnóstico-calidad de la plataforma.	3	5	15
1.3.3.3	Arrancar plan piloto	Proveedor no tenga lista las bases sobre las cuales se desarrollará este proceso.	Retraso en el cumplimiento del cronograma de implementación de la plataforma y su customización.	Retraso en el cumplimiento del cronograma originando costos adicionales por servicios profesionales.	4	5	20

1.3.4	Iniciar producción en vivo	Personal de la organización no cumpla con registro de la información requerida por el proveedor en las plantillas destinadas para este fin.	Que el proveedor no realizó un proceso de inducción del trabajo a realizar.	Retraso en la salida en vivo del sistema de gestión, impactando en el tiempo y costo del proyecto.	5	5	25
1.4.3	Desarrollar manual de procesos y procedimientos	Que los manuales no estén alineados a los requerimientos de flujo de procesos óptimos en la organización.	El proveedor contratado, aunque cumpla los tiempos, limita sus recursos humanos para el proceso.	Retraso en el proceso de preparación y aplicación del manual.	3	3	9
1.5.2	Implementar cronograma e inducción	Que el proveedor no cumpla con el cronograma de capacitación al 100% del personal de la organización.	El proveedor contratado no destina los recursos profesionales para el cumplimiento de las especificaciones contractuales.	Retraso en la preparación del personal, ocasionando impacto en la planificación de sus labores.	2	5	10
1.5.4	Elaborar informe de evaluación y aplicación	Que el personal no acepte la evaluación y compromiso de aplicación debido a razones laborales.	Personal considera que este proceso puede acarrear despidos y/o limitación a sus derechos.	Ausencia del personal en la capacitación.	4	5	20

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.9.3. Análisis Cuantitativo y Respuesta a Riesgos

Tabla 73. Análisis Cuantitativo y respuesta a riesgos

EDT	Actividad	Riesgo	Respuesta		Probabilidad	Costo	Valor Monetario Esperado
			Estrategia	Descripción de Respuesta			
1.2.3	Diseñar show room y oficinas	Líderes de área y equipos de trabajo no cumplan con el cronograma del trabajo a realizar.	Mitigar	Realizar una inducción previa por parte de los proveedores de la importancia del proceso.	25%	\$ 2,000	\$ 500
1.2.4	Contratar adecuación de instalaciones	Que el personal no participe en las reuniones y, que estas reflejen un resultado negativo por no encontrar puntos de acuerdo.	Mitigar	Realizar una inducción previa por parte de los proveedores de la importancia del proceso.	10%	\$ 75,633	\$ 7,563
1.3.3.2	Implementar plataforma y customización	Personal del área involucrada directamente en la customización no entregue todos los elementos relevantes.	Evitar	Contratar proveedor con experiencia en implementación tecnológica, que incluya la resolución de conflictos.	25%	\$ 22,500	\$ 5,625
1.3.3.3	Arrancar plan piloto	Proveedor no tenga lista las bases sobre las cuales se desarrollará este proceso.	Evitar	Contratar proveedor que cumpla con el cronograma establecidos contractualmente.	15%	\$ 2,500	\$ 375

1.3.4	Iniciar producción en vivo	Personal de la organización no cumpla con registro de la información requerida por el proveedor en las plantillas destinadas para este fin.	Evitar	Requerir al proveedor que realice una capacitación que involucre el cumplimiento de registro de información.	10%	\$ 500	\$ 50
1.4.3	Desarrollar manual de procesos y procedimientos	Que los manuales no estén alineados a los requerimientos de flujo de procesos óptimos en la organización.	Mitigar	Realizar seguimiento al proceso a través de informes de avance por parte del proveedor	25%	\$ 500	\$ 123
1.5.2	Implementar cronograma e inducción	Que el proveedor no cumpla con el cronograma de capacitación al 100% del personal de la organización.	Mitigar	Realizar seguimiento al proveedor, notificar las desviaciones en tiempo con respecto a la o las capacitaciones.	15%	\$ 1,000	\$ 150
1.5.4	Elaborar informe de evaluación y aplicación	Que el personal no acepte la evaluación y compromiso de aplicación debido a razones laborales.	Evitar	Requerir al proveedor realizar una inducción del proceso a realizar.	10%	\$ 500	\$ 50
			Valor estimado para reserva de contingencia				\$ 14,436

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Elaborado por el autor

4.10. Plan de Gestión de Adquisiciones

La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La gestión de adquisiciones del proyecto incluye los procesos de gestión y de control requeridos para desarrollar acuerdos tales como contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdos (MOA's) o acuerdos a nivel de servicio (SLA's). (PMI 2017, Guía PMBOK®, Sexta edición, p.450)

Tabla 74. Plan de Gestión de Adquisiciones

Adquisiciones del Proyecto
Ver Matriz de adquisiciones del proyecto
Procedimientos estándar a seguir
<p>La contratación de bienes y/o servicios del proyecto, se contemplar los siguientes puntos, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gerente de Proyecto revisa la planificación del proyecto para identificar las fechas en que se deben dar las adquisiciones. ▪ El Gerente de Proyecto, realiza la notificación a los proveedores de bienes y/o servicios con las especificaciones técnicas de la adquisición para recibir cotizaciones en un tiempo de 3 días a partir de la convocatoria. ▪ El Equipo del Proyecto - Operaciones recepta las ofertas hasta el plazo establecido para este, toda oferta posterior a este plazo no se acepta. ▪ El Equipo del Proyecto - Operaciones realiza la validación y cumplimiento de las ofertas. ▪ El Equipo del Proyecto - Operaciones procede a puntuar de acuerdo con un criterio aceptación instruido por la dirección del proyecto, las 6 (seis) mejores ofertas, disponiendo de las 3 (tres) principales para respaldar su informe. ▪ El Equipo del Proyecto - Operaciones posterior a este validación y criterio aceptación, emite el Informe de Ofertas Económicas. ▪ El Patrocinador, Gerente de Proyecto y Equipo del Proyecto - Operaciones se reúnen para revisar, observar y/o aprobar el informe de ofertas económicas. En caso de observaciones el Equipo del Proyecto - Operaciones ajusta las recomendaciones y/o presenta un nuevo informe y terna precalificada de proveedores. ▪ Aprobado el informe se levanta un acta. ▪ Acta de adjudicación de contrato, términos de aceptación y documentación del proveedor a contratar, se envía al Asesor Legal instruyendo la elaboración de contrato único para este proceso. ▪ El Gerente de Proyecto notifica al proveedor adjudicado para que proceda a entregar las garantías. ▪ Proveedor entrega garantía y firma el contrato. ▪ El Gerente de Proyecto instruye digitalizar el contrato y registrarlo en el repositorio de documentos del proyecto.
Formatos estándar a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Términos y especificaciones de contratación de productos y/o servicios. ▪ Convocatoria a presentación de ofertas (vía electrónica) de proveedores. ▪ Informe de Ofertas Económicas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de adjudicación de contrato. ▪ Contrato.
Coordinación con otros aspectos de la gestión del Proyecto
Proveedor debe firmar y entregar garantías en el plazo de 2 (dos) días contados desde la comunicación de adjudicación.
Coordinación con la gestión del Proyecto
Proveedor coordina con El Gerente de Proyecto y el Equipo del Proyecto - Operaciones la planificación del trabajo a realizar.
Restricciones y Supuestos
El o los proveedores deben firmar y entregar garantías antes de ingresar a realizar los trabajos para lo cual fue o fueron contratados.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.10.1. Criterios de selección de proveedores

Para la adjudicación de contratos de bienes y/o servicios se aplica los criterios de aprobación a las ofertas presentadas por los proveedores, en un esquema cerrado de: “Cumple”, “No Cumple”. En este proceso se asigna un peso que sumado representa el 100% o 100 puntos; sobre los criterios de selección de, experiencia (25%), costos (25%), capital humano (20%), garantía (10%) y, referencias (10%). Se considera adjudicado y posición de prioridad a el proveedor que tenga el mayor puntaje y así sucesivamente.

En la tabla 75, se presenta el formulario de criterio de selección.

Tabla 75. Criterio de selección de proveedores

Requerimiento de:			Código EDT	Calificación	100	
Bienes		Servicios				
Nombre Bien o Servicio						
Criterio Selección	Especificación		Peso	Cumple 100%	No Cumple 0%	Puntos
Experiencia	Respalda conocimiento en el campo de experticia.		25%			25
Costos	Costo de la oferta sin impuestos.		25%			25
Capital humano	Estipula con claridad el recurso humano asignado al contrato.		20%			20
Garantía(s)	Garantías cumplen con las requeridas en el contrato.		20%			20

Referencias	Registra los últimos 3 (tres) contratos terminados.	10%			10
-------------	---	-----	--	--	----

Elaborado por el autor

CAPÍTULO E: Conclusiones y recomendaciones

La empresa MDEEC durante sus años de operación refleja un crecimiento sostenido en la producción, comercialización y distribución de artículos de expresión social, acompañado de procesos formalizados, pero no digitalizados para la toma de decisiones. En el análisis realizado a sus operaciones relacionadas con el eje principal de ingresos, las ventas, se evidencia un control y crecimiento de la mano del crecimiento del sector al que pertenece; entre la gestión de comercialización y ventas, es todo aquello que lleva a realizar inversión en la apertura de un nuevo local en la Ciudad de Guayaquil, captando la oportunidad de digitalización, apertura de nuevo mercados, mejora de procesos y optimización de costo y gastos apalancando en la incorporación del proceso de almacenaje, distribución y logística. Todo ello sobre la actual infraestructura administrativa, comercial y técnica-operacional de la matriz en la Ciudad de Santo Domingo, experiencia del personal, desarrollo de la planificación y procesos operativos que impactan la posición económica y de mercado de la organización.

El proyecto a través de la adecuación, montaje y apertura de una tienda de artículos de expresión social en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, contribuye a cubrir estos requerimientos de procesos óptimos, en tiempos y costos, para el cumplimiento de los procesos de pedidos, despacho y entrega a los clientes mejorando el servicio y la imagen de la organización.

De lo expuesto, se recomienda, cumplir con todos los procesos determinados en el plan de gestión del proyecto, asegurando la ejecución de los entregables de acuerdo con el cronograma, costos y calidad esperada, aplicando seguimiento y control del alcance y riesgos.

CAPÍTULO F: Bibliografía

Project Management Institute (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.

Pensilvania, Estados Unidos de Norteamérica: Project Management Institute, Inc.

Kaplan S., Norton D. (2000). El Cuadro de Mando Integral The Balance Scorecard. Barcelona,

España: Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, (2010). Business Model Generation. Barcelona,

España: Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011

Franco E., Giuliani A., Kassouf N., Alves D. (2006). Benchmarking como Instrumento Dirigido

al Cliente. INVENIO 9 (17) 2006: 77-94.

Baca G. (2010). Evaluación de Proyectos, Sexta Edición. Méxio D.F., México: McGRAW-

HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ISBN 13: 978-607-15-0260-5.