



ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral
ESPAE Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
Maestría en Gestión de Proyectos, Promoción XV

**Tesis de grado previa a la obtención del título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

Tema:

“Implementación de una Franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la Ciudad de Guayaquil”

Autor:

PEÑA MARTILLO Andrea Stefanía

Director:

BURNEO NUÑEZ María Julia

Guayaquil – Ecuador
Junio, 2022

Agradecimiento

Mi agradecimiento eterno a Dios, por ser el pilar fundamental en mi vida, por darme salud y guiarme siempre por el buen camino.

A mi madre y hermanos que siempre estuvieron presentes durante este proceso y darme sus consejos de manera oportuna.

A mi novio por su apoyo incondicional y la motivación en los momentos más cruciales de mi carrera.

A todos mis amigos y compañeros que fueron parte de este duro pero lindo proceso, no hubiese sido lo mismo sin ustedes.

Y finalmente a mi tutora y revisores por su tiempo, paciencia y la fe que tuvieron en mí.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi familia y en especial a mí misma por no rendirme.

Tribunal de graduación

Vocal del tribunal

Director de tesis

Vocal del tribunal

Declaración expresa

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Índice general

1	ENTORNO INSTITUCIONAL	1
1.1	Introducción General.....	1
1.1.1	Hitos institucionales.....	1
1.1.2	Contexto nacional	1
1.1.3	Contexto internacional	2
1.1.4	Gobierno corporativo	3
1.1.5	Desafíos institucionales	3
1.2	Filosofía institucional.....	4
1.2.1	Misión	4
1.2.2	Vision.....	4
1.2.3	Valores	4
1.3	Modelo de negocio (BMC)	5
1.3.1	Propuestas de valor	5
1.3.2	Segmentos de mercado	5
1.3.3	Relaciones con Clientes	6
1.3.4	Canales.....	6
1.3.5	Fuente de ingresos.....	6
1.3.6	Actividades clave	6
1.3.7	Recursos clave	7
1.3.8	Socios clave	8
1.3.9	Estructura de costes.....	8
1.4	Estrategia Institucional.....	10
1.4.1	Estrategia general.....	10
1.4.2	Mapa Estratégico	11
1.4.3	Cuadro de mando integral.....	12
1.4.4	Despliegue de Perspectivas.....	13
1.4.5	Iniciativas	15
1.5	Arquitectura Empresarial	16
1.5.1	Cadena de Valor.....	17

1.5.2	Riesgos y Controles	17
1.5.3	Organigrama Institucional	19
1.5.4	Sistemas de Información.....	20
1.5.5	Infraestructura Tecnológica	20
2	CASO DE NEGOCIO	21
2.1	Resumen ejecutivo	21
2.1.1	Definición de problema.....	21
2.1.2	Análisis de brechas	22
2.1.3	Iniciativas Claves	23
2.2	Estudio de alternativas	23
2.2.1	Alcance a la solución	24
2.2.2	Estudio de mercado.....	26
2.2.3	Estudio regulatorio.....	27
2.2.4	Estudio administrativo	27
2.2.5	Estudio técnico.....	28
2.2.6	Estudio Social	30
2.2.7	Estudio ambiental.....	32
2.2.8	Estudio económico.....	34
2.2.9	Estudio Financiero	44
2.2.10	Estudio de riesgos	44
2.3	Evaluación multicriterio.....	47
2.3.1	Criterios de selección.....	47
2.3.2	Rating de selección	47
2.3.3	Matriz de priorización.....	48
2.3.4	Justificación de selección.....	49
2.4	Enfoque de implementación.....	49
2.4.1	Inicialización del proyecto.....	49
2.4.2	Planeación del Proyecto.....	50
2.4.3	Ejecución del proyecto.....	50
2.4.4	Supervisión del proyecto.....	50
2.4.5	Cierre del proyecto.....	51

3	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	52
4	PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	56
4.1	Plan de Gestión de la Integración del Proyecto.....	56
4.1.1	Registro de Beneficios del Proyecto	61
4.1.2	Registro de lecciones aprendidas	62
4.1.3	Cierre del Proyecto	63
4.1.4	Políticas de cierre de proyecto	63
4.2	Plan de Gestión de Alcance.....	64
4.2.1	Enunciado del Alcance del Proyecto	66
4.2.2	Estructura de Desglose de Trabajo	68
4.2.3	Diccionario EDT.....	69
4.2.4	Matriz de Trazabilidad.....	83
4.3	Plan de Gestión de Cronograma.....	86
4.3.1	Plan de gestión del Tiempo.....	86
4.4	Plan de Gestión de Presupuesto	110
4.4.1	Estimación de costos.....	112
4.4.2	Presupuesto del proyecto	115
4.5	Plan de Gestión de Calidad	117
4.5.1	Métricas de Calidad	120
4.5.2	Lista de Verificación de Calidad.....	121
4.6	Plan de Gestión de Recursos	122
4.7	Plan de Gestión de Comunicaciones	129
4.7.1	Matriz de Comunicaciones del Proyecto	131
4.8	Plan de Gestión de Riesgos	132
4.8.1	Identificación y evaluación cualitativa de los Riesgos	135
4.8.2	Registro de Riesgos del Proyecto	138
4.9	Plan de Gestión de Adquisiciones.....	140
4.10	Plan de Gestión de Interesados.....	147
4.10.1	Registro de Interesados	147
4.10.2	Análisis de clasificación de interesados.....	150
4.10.3	Plan de Gestión de interesados	153

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
6	BIBLIOGRAFÍA.....	158

Índice de tabla

Tabla 1. Recursos claves de la organización para la ejecución del proyecto	7
Tabla 2. Estrategias Institucionales.....	10
Tabla 3. Despliegue de Perspectivas.....	14
Tabla 4. Iniciativas Propuestas	15
Tabla 5. Arquitectura Empresarial.....	16
Tabla 6. Riesgos y controles de la Franquicia XYZ	17
Tabla 7 Análisis de Brechas de la Franquicia XYZ.....	22
Tabla 8 Iniciativas claves.....	23
Tabla 9 Benchmarking de la Franquicia XYZ.....	26
Tabla 10 Instituciones Públicas Regulatorias	27
Tabla 11 Estructura Administrativa	27
Tabla 12 Criterios para evaluación de impacto ambiental.....	32
Tabla 13 Valoración y calificación del impacto ambiental por componente.....	33
Tabla 14 Valoración y calificación del impacto ambiental de los escenarios	33
Tabla 15 Proyección de Ventas Escenario 1 y 2.....	35
Tabla 16 <i>Proyección de costos desembolsables anuales – Ambos escenarios</i>	36
Tabla 17 <i>Proyección de costos desembolsables anuales – Servicios Básicos – Ambos Escenarios</i>	36
Tabla 18 Gastos pre operativos – Ambas alternativas.....	37
Tabla 19 Inversión total del proyecto – Escenario 1.....	38
Tabla 20 Inversión total del proyecto – Escenario 2.....	38
Tabla 21 Amortización del préstamo E1	39
Tabla 22 Amortización del préstamo E2	39
Tabla 23 Determinación de Capital de trabajo	40
Tabla 24 Tabla de impacto de escenarios	41
Tabla 25 <i>Flujo de Caja – Escenario 1</i>	42
Tabla 26 <i>Flujo de Caja – Escenario 2</i>	43
Tabla 27 Riesgos/Oportunidades – Ambos escenarios.....	45
Tabla 28 Criterios de selección de escenarios	47
Tabla 29 Rating de escenarios o alternativas de acuerdo a criterios de selección	47
Tabla 30 Matriz de priorización en base a rating otorgados a los escenarios o alternativas.	48
Tabla 31 Plan de Gestión de la Integración del Proyecto	56
Tabla 32 Plan de gestión de beneficios.....	61
Tabla 33 Plan de gestión de alcance	64
Tabla 34 Matriz de trazabilidad	83
Tabla 35 Listado de actividades e hitos	93
Tabla 36 Secuenciamiento de actividades	96
Tabla 37 Estimación de recursos de actividades.....	100
Tabla 38 Estimación de duración de actividades.....	104
Tabla 39 Ruta critica.....	106

Tabla 40 Plan de gestión de presupuesto	110
Tabla 41 Estimación de costos.....	112
Tabla 42 Presupuesto del proyecto por fases	116
Tabla 43 Plan de gestión de calidad.....	117
Tabla 44 Métricas de calidad de proyecto	120
Tabla 45 Formato de lista de verificación de calidad	121
Tabla 46 Plan de gestión de cronograma	122
Tabla 47 Plan de gestión de comunicaciones	129
Tabla 48 Matriz de comunicaciones del proyecto	131
Tabla 49 Plan de gestión de riesgos	132
Tabla 50 Identificación y evaluación cualitativa de riesgos	135
Tabla 51 Registro de riesgos del proyecto	138
Tabla 52 Plan de gestión de adquisiciones	140
Tabla 53 Enunciado de trabajo de adquisiciones	143
Tabla 54 Evaluación y selección de proveedores	146
Tabla 55 Información de interesados	147
Tabla 56 Información de evaluación.....	149
Tabla 57 Análisis de clasificación de interesados.....	150
Tabla 58 Requisitos de información de interesados	153

Índice de figuras

Figura 1. <i>La comida rápida en el mundo</i>	2
Figura 2. BMC de la Franquicia XYZ	9
Figura 3. Mapa Estratégico de la Franquicia XYZ	11
Figura 4. Cadena de Valor de la Franquicia XYZ	17
Figura 5. Organigrama Institucional	19
Figura 6 Localización del proyecto.....	29
Figura 7 Localización del proyecto.....	29
Figura 8 EDT	68
Figura 9 Cronograma del proyecto.	89
Figura 10 Línea base del proyecto.	91

1 ENTORNO INSTITUCIONAL

1.1 Introducción General

1.1.1 Hitos institucionales

En la actualidad la participación de la industria de comida rápida está teniendo gran impacto en el mercado de Guayaquil; caracterizada por las diferentes modalidades de servicio y el concepto de ahorro de tiempo han logrado reemplazar a los restaurantes tradicionales, logrando ser un referente a la hora de brindar un servicio de valor al cliente.

La propuesta de implementar la franquicia de comida rápida XYZ, se origina por la necesidad de lanzar un emprendimiento en la ciudad de Guayaquil, especializado principalmente en ofrecer el servicio Drive In, que consiste en el consumo de alimentos dentro del vehículo acompañados de un ambiente de entretenimiento y espacios modernos.

1.1.2 Contexto nacional

Las cadenas de comida rápida ocupan el 57,8% de las ventas mundiales (El Telégrafo, 2021). Locales como el KFC, es la segunda cadena de comidas rápidas posicionada a escala mundial con 11,798 establecimientos, seguido de Subway con 10,109, liderados por McDonald's con 18,710 sucursales en diferentes países.

De acuerdo con un informe elaborado por la escuela de negocios española EAE Business School, detalla que las ventas de estos comercios alcanzaron los \$313,439 millones en el año 2014 (57,8% de las ventas mundiales); mientras que en los establecimientos independientes ascendieron a \$229,238 millones (42,2% del total de ventas).

Figura 1. *La comida rápida en el mundo*

La comida rápida en el mundo

La facturación total del sector de comida rápida a nivel internacional



Países en los que más se factura en comida rápida



Fuente: Informe de EAE Business School – El gasto en comida rápida en España 2015. Gráfico: El Telégrafo / infografia@telegrafo.com.ec

Fuente: El Telégrafo, 2016

La implementación de una franquicia de comida rápida constituye un negocio rentable, el éxito de este tipo de comidas se destaca por la rapidez del servicio, precios bajos y flexibilidad en los horarios de atención. Debido a la gran demanda cada vez son más locales que ofrecen este tipo de alimentos en los cantones como Guayaquil con más de 60 locales y Samborondón con 24 negocios, ambos cantones con tendencia de crecimiento. (Universo, El Universo, 2016)

El crecimiento económico de Guayaquil en los últimos 20 años que va de la mano con el crecimiento poblacional de la urbe llevó a sectores como vía a la costa a convertirse en una zona atractiva para familias con importante poder adquisitivo y necesidades por cumplir, entre ellas alimentación y diversión.

1.1.3 Contexto internacional

La franquicia de comidas rápidas XYZ solo tendrá presencia a nivel nacional, sus futuras estrategias de expansión no cubren mercados internacionales.

1.1.4 Gobierno corporativo

La junta directiva de la franquicia XYZ estará conformada por el Gerente General y el Administrador que ejerce las funciones administrativas, cocina, mantenimiento y limpieza y atención al cliente, cada área estará soportada con su respectivo equipo de apoyo.

1.1.5 Desafíos institucionales

A continuación, se identifican los desafíos institucionales que aportarán a la mejora de los procesos de atención al cliente y respuesta del servicio, generando un impacto positivo en el cliente.

Entre los principales:

- Presentar el diseño del paqueo que ofrecerá el servicio Drive In, cumpliendo con las especificaciones técnicas y el protocolo de distanciamiento solicitado por el Comité de Operaciones de Emergencia Nacional (COE-N).
- Ofrecer un restaurante con equipamiento moderno, con procesos más productivos y eficientes.
- Optimizar la experiencia del usuario a través de la implementación de herramientas tecnológicas.
- Elaborar un plan de marketing alineado con los objetivos estratégicos de la empresa que proporcione una visión clara del objetivo final.
- Implementar procesos y procedimientos internos de gestión de planificación comercial y control.
- Gestionar la administración de los recursos económicos y financieros a través de un software especializado.

- Alcanzar un alto grado de satisfacción de los clientes o consumidores del restaurante.

1.2 Filosofía institucional

1.2.1 Misión

Brindar el mejor servicio de comidas rápidas, marcando la diferencia dentro del mercado competitivo de Guayaquil, logrando una mejora continua de nuestros productos y el posicionamiento como marca.

1.2.2 Vision

Dentro de cinco años ser reconocidos a nivel nacional como una empresa comprometida a mejorar la experiencia del servicio al cliente, satisfaciendo las necesidades de calidad de los productos, optimizando el talento humano, material y financiero logrando ser sostenibles durante el tiempo.

1.2.3 Valores

Los principales valores que orientan y mantienen vinculados los objetivos comunes son:

- **Integridad:** Personal con autoridad suficiente para tomar decisiones sobre su comportamiento y solventar problemas presentados, producto de sus acciones.
- **Trabajo en equipo:** Personal humano orientado a alcanzar los objetivos planteados aunando esfuerzos para la consecución de estos.
- **Espíritu de servicio:** Cumplir con las expectativas del cliente, cooperando para ofrecer un servicio con prontitud y de calidad.

- **Compromiso:** Más que un sentimiento es aceptar la tarea de servir responsablemente a los clientes y dar todo lo mejor para alcanzar las metas de la empresa.

1.3 Modelo de negocio (BMC)

1.3.1 Propuestas de valor

La franquicia XYZ tiene como objetivo ofrecer a sus clientes alimentos de calidad entre los principales: hamburguesas, papas fritas, pollo frito, bebidas, entre otros. Ofreciendo un espacio destinado para el consumo de alimentos dentro del vehículo, acompañados de un ambiente musical y entretenimiento permanente, cumpliendo con los protocolos de bioseguridad y las normas de distanciamiento.

1.3.2 Segmentos de mercado

El mercado en el que se desenvuelve la empresa es en la industria alimentaria, encargada de preparar los alimentos para servicio y consumo de todos los comensales que la visitan, ya sean estos de manera individual o grupos de familias con edades entre 15 a 60 años.

Por ello, los segmentos considerados con base en los tipos de clientes y a su comportamiento como consumidor son:

- Personas que poseen vehículo.
- Trabajadores que consumen alimentos fuera de casa.
- Turistas y público de fin de semana.
- Jóvenes que acuden a este tipo de establecimientos como una manera de reunirse con sus amigos.
- Estudiantes que prefieren este tipo de comidas por su bajo coste.

1.3.3 Relaciones con Clientes

Con el lanzamiento del servicio Drive In, se pretende captar los clientes con un servicio diferenciador e innovador, priorizando la atención y los tiempos de respuesta a las exigencias de estos, ofreciendo una atención rápida con instalaciones modernas y limpias, logrando una relación directa con los clientes a largo plazo.

1.3.4 Canales

Su oferta de valor a los clientes será a través de canales directos como:

- Brindar un servicio completo en torno a los productos y la atención posventa.
- Fuerza de ventas con personal calificado para asesorar al cliente durante la compra.
- Soporte permanente para optimizar al máximo el espacio del parqueadero para el servicio Drive In.
- Plan de difusión por redes sociales.

1.3.5 Fuente de ingresos

Los ingresos de la franquicia XYZ serán a través de la recaudación, producto de las ventas a contado y crédito de los productos y servicios, captados por medios electrónicos y financieros de pago.

1.3.6 Actividades clave

Una vez aperturada la franquicia, se ofrecerán los siguientes servicios detallados a continuación:

- Servicio Drive In novedoso y poco explotado en la ciudad de Guayaquil, proporcionando un espacio adecuado y amplio que cumpla con la demanda de vehículos que asistan al lugar.
- Aplicación de procesos tecnológicos para el sistema de pedidos.
- Ofrecer alimentos frescos y de calidad, que sean del agrado de los consumidores.
- Brindar atención de primera y ofrecer entretenimiento continuo para mejorar la experiencia del cliente.
- Promover una comunicación continua a través de un plan de Marketing.

1.3.7 Recursos clave

Para la ejecución del proyecto y el inicio de su operación, se detalla el listado de recursos necesarios compuesto de la siguiente manera:

Tabla 1. Recursos claves de la organización para la ejecución del proyecto

Físicos	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de la franquicia con el espacio adecuado para el servicio Drive In. 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras. • Teléfonos Celulares. • Pantallas gigantes. • Aplicaciones y Sistemas.
Humanos	Financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de cocina. • Personal de limpieza. • Personal de atención al cliente. • Personal para la realización de la obra civil, sistema eléctrico, sistema hidrosanitario y equipamiento del parqueo • Personal de seguridad. • Personal de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial para la adquisición de los derechos de la franquicia.

Elaborado por la autora

1.3.8 Socios clave

Con el fin de fortalecer o potenciar el modelo de negocio propuesto, se han definido las siguientes alianzas considerando las actividades claves que iniciarán posterior a la apertura.

- Proveedores y distribuidores de materia prima con una negociación justa y de bajo costo.
- Socios potenciales para establecer posibles acuerdos de colaboración para compartir costes, recursos o tercerizar algún proceso determinado.
- Influencer o persona del medio televisivo que recomiende en sus redes sociales los productos, combos, promociones y los atractivos del lugar.

1.3.9 Estructura de costes

La franquicia XYZ deberá considerar los siguientes rubros en la planificación de costos:

- **Costos Fijos:**
Telefonía fija y móvil, Servicios básicos (agua, luz, gas), internet, equipos de almacenamiento, equipos de limpieza y página web.
- **Costos Variables:**
Servicios de entretenimiento y comisiones.
- **Gastos Administrativos:**
Sueldos, impuestos, activos fijos, mantenimiento.

Figura 2. BMC de la Franquicia XYZ



Elaborado por la autora.

1.4 Estrategia Institucional

1.4.1 Estrategia general

La franquicia XYZ elabora un plan teniendo en cuenta las estrategias institucionales y las perspectivas que logran valor empresarial, captación del mercado objetivo y liderazgo.

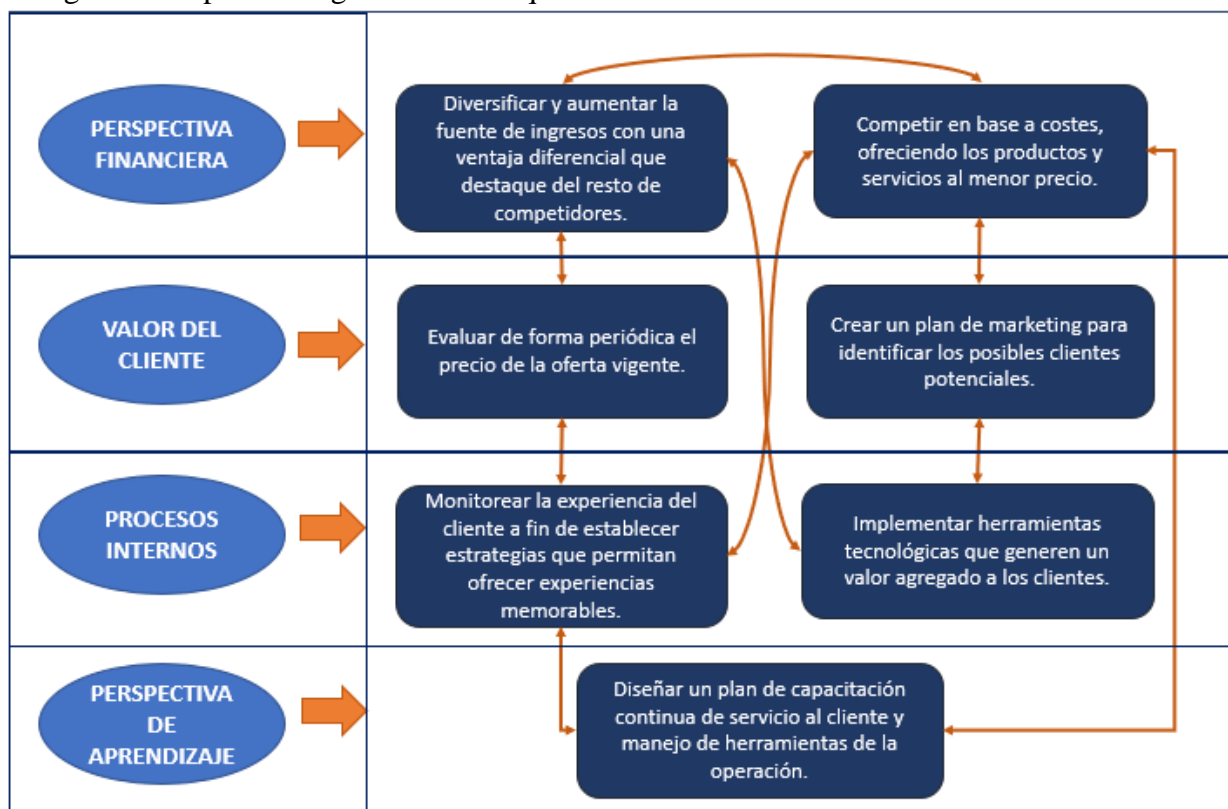
Tabla 2. Estrategias Institucionales

PERSPECTIVA	PILARES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	Incrementar los ingresos a corto plazo ofertando a los clientes productos y servicios más completos.	Aumentar la participación en el mercado en 25%.	Diversificar y aumentar la fuente de ingresos con una ventaja diferencial que destaque del resto de competidores.
	Generar utilidades y sostenibilidad financiera a mediano plazo.	Impulsar el crecimiento del negocio y la estabilidad del personal.	Competir en base a costes, ofreciendo los productos y servicios al menor precio.
MERCADO	Desarrollar alianzas claves para compartir recursos y acceder a nuevas fuentes de financiamiento.	Aumentar la efectividad de las estrategias de marketing y promoción.	Evaluar de forma periódica el precio de la oferta vigente.
	Lograr posicionarse en los próximos 3 años, como uno de los mejores Restaurantes de la ciudad de Guayaquil.	Identificar las brechas que existen en la zona de competencia.	Crear un plan de marketing para identificar de manera eficaz los posibles clientes potenciales
PROCESOS INTERNOS	Ofrecer una instalación amplia y moderna que cumpla con los estándares de calidad acorde a los protocolos de bioseguridad establecidos.	Agilizar los procesos de negocio que aporten a la fidelización de clientes nuevos.	Monitorear la experiencia del cliente a fin de establecer estrategias que permitan ofrecer experiencias memorables.
	Mejorar la productividad del negocio con equipos multifuncionales.	Impulsar la mejora continua a través de la optimización de los reduciendo costes.	Implementar herramientas tecnológicas que generen un valor agregado a los clientes.
APRENDIZAJE CONOCIMIENTO	Obtener la fidelización de los clientes a través de la planificación, organización y velar por la calidad y satisfacción del cliente.	Desarrollar un servicio rápido y de calidad a los clientes	Diseñar un plan de capacitación continua de servicio al cliente y manejo de herramientas de la operación.

Elaborado por la autora

1.4.2 Mapa Estratégico

Figura 3. Mapa Estratégico de la Franquicia XYZ



Elaborado por la autora.

1.4.2.1 Perspectiva financiera

- Incrementar los ingresos a corto plazo ofertando a los clientes productos y servicios más completos
- Generar utilidades y sostenibilidad financiera a mediano plazo.

1.4.2.2 Perspectiva de mercado

- Desarrollar alianzas claves para compartir recursos y acceder a nuevas fuentes de financiamiento.
- Crear un plan de marketing para identificar de manera eficaz los posibles clientes potenciales.

1.4.2.3 Perspectiva de procesos internos

- Crear una infraestructura amplia equipándola con señalización y guías cumpliendo con las normas de seguridad y distanciamiento social.
- Establecer alianzas estratégicas que apoyen a la mejora de los procesos operativos, a través del uso de la tecnología.

1.4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Diseñar un plan de capacitación continua de servicio al cliente y manejo de herramientas de la operación.

1.4.3 Cuadro de mando integral

1.4.3.1 Perspectiva financiera

- Diversificar y aumentar fuentes de ingresos con una ventaja diferencial que destaque del resto de competidores.
- Competir en base a costes, ofreciendo los productos y servicios al menor precio.

1.4.3.2 Perspectiva de mercado

- Evaluar de forma periódica el precio de la oferta vigente.
- Crear un plan de marketing para identificar de manera eficaz los posibles clientes potenciales

1.4.3.3 Perspectiva de procesos internos

- Monitorear la experiencia del cliente a fin de establecer estrategias que permitan ofrecer experiencias memorables.

- Implementar herramientas tecnológicas que generen un valor agregado a los clientes.

1.4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Diseñar un plan de capacitación continua de servicio al cliente y manejo de herramientas de la operación.

1.4.4 Despliegue de Perspectivas

1.4.4.1 Objetivos, Indicadores y Metas

Los objetivos, indicadores y metas relacionados tanto a la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento, se desarrollan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Despliegue de Perspectivas

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Unidad de Medida	Fórmula	Frecuencia	Meta
Financiera	Incrementar el porcentaje de pedidos en 10%	Porcentaje de pedidos nuevos respecto al mes anterior	%	$(\text{Número de pedidos mes actual} - \text{Número de pedidos mes anterior}) / \text{Número de pedidos mes anterior} * 100$	Mensual	10%
	Aumentar las ventas totales en un 15% anual	Porcentaje de participación en el mercado	%	$(\text{Ventas totales año actual} - \text{Ventas totales año anterior}) / \text{Ventas totales año anterior} * 100$	Anual	10%
Mercado	Incrementar en un 20% el ingreso de vehículos nuevos que harán uso del servicio de Drive In.	Porcentaje de vehículos nuevos	%	$(\text{Número de vehículos trimestre actual} - \text{Número de vehículos trimestre anterior}) / \text{Número de vehículos trimestre anterior} * 100$	Trimestral	20%
	Mejorar los índices de satisfacción al cliente.	Nivel de satisfacción del servicio al cliente	%	$(\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Total clientes}) * 100$	Mensual	25%
Procesos internos	Asegurar la calidad del producto y servicio.	Índice de producción	%	$(\text{Total producción realizada} / \text{Total producción planeada}) * 100$	Mensual	100%
	Implementar herramientas tecnológicas de alta gama, que aporten a la automatización y mejora de los procesos operativos.	Porcentaje de implementaciones nuevas	%	$(\text{Número de implementaciones nuevas} / \text{Total herramientas planificadas}) * 100$	Anual	15%
Aprendizaje y conocimiento	Diseñar un plan de capacitación y mejora continua con talleres que aporten a un adecuado servicio al cliente, además de la aplicación y uso de herramientas tecnológicas.	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación.	%	$(\text{Número de capacitaciones realizadas según Plan de capacitaciones} / \text{Total capacitaciones incluidas en el plan de capacitaciones}) * 100$	Anual	100%

Elaborado por la autora

1.4.5 Iniciativas

Se identifican las iniciativas que lograrán el cumplimiento de las metas planteadas en el despliegue de las perspectivas financiera, mercado, procesos internos y, aprendizaje y conocimiento.

Tabla 4. Iniciativas Propuestas

PERSPECTIVA		A	B	C	D
		Competir en base a costes, ofreciendo los productos y servicios al menor precio.	Crear un plan de marketing para identificar de manera eficaz los posibles clientes potenciales	Implementar herramientas tecnológicas que generen un valor agregado a los clientes.	Diseñar un plan de capacitación continua de servicio al cliente y manejo de herramientas de la operación.
FINANCIERA	A	Incrementar el porcentaje de pedidos en 10%			
FINANCIERA	B		Aumentar las ventas totales en un 15% anual		
MERCADO	B		Incrementar en un 20% el ingreso de vehículos nuevos que harán uso del servicio de Drive In.		
MERCADO	B		Mejorar los índices de satisfacción al cliente.		
PROCESOS INTERNOS	C			Asegurar la calidad del producto y servicio.	
PROCESOS INTERNOS	C			Implementar herramientas tecnológicas de alta gama, que aporten a la automatización y mejora de los procesos operativos.	
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	D				Diseñar un plan de capacitación y mejora continua con talleres que aporten a un adecuado servicio al cliente, además de la aplicación y uso de herramientas tecnológicas

Elaborado por la autora.

1.5 Arquitectura Empresarial

Se muestra a continuación la matriz de arquitectura, con el fin de alcanzar los objetivos y metas trazados del negocio de manera efectiva.

Tabla 5. Arquitectura Empresarial

PROCESOS / RECURSOS	OPERACIÓN Y VENTAS				SERVICIOS PUBLICITARIOS			SEGURIDAD FÍSICA Y SALUD OCUPACIONAL	
	Generación de Pedidos	Gestión de Facturación	Verificación de datos del cliente	Gestión Post Venta	Elaboración del plan de marketing	Aprobación del plan de marketing	Ejecución y despliegue del plan de marketing	Elaboración del Plan de SFSO ¹	Ejecución del plan de SFSO
PERSONAS	Administrador Supervisor de Atención al Cliente Cajero 1 Cajero 2				Administrador			Administrador Supervisor de Limpieza y Mantenimiento Guardia de seguridad	
TECNOLOGÍA	Correo Corporativo Sistema electrónico de pedido y facturación				Correo Corporativo Perfile en Redes sociales			Sistema de monitoreo y vigilancia	
MAQUINARIAS Y RECURSOS	Computadoras Teléfonos celulares Teléfono convencional Red inalámbrica - WIFI Datafast				Computadoras Teléfonos celulares Teléfono convencional Red inalámbrica - WIFI			Computadoras Cámaras de seguridad Termómetros digitales Áreas de desinfección	
INFORMACIÓN	No aplica				Información Publicitaria Información de posibles clientes potenciales			Información de protocolo de bioseguridad y distanciamiento social	
REGULACIONES	No aplica				No aplica			Normativa del COE Nacional	

Elaborado por la autora.

¹ SFSO: Seguridad Física y Salud Ocupacional

1.5.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de la franquicia XYZ, evidencia las actividades primarias y de soporte que se interrelacionan para crear valor.

Figura 4. Cadena de Valor de la Franquicia XYZ



Elaborado por la autora.

1.5.2 Riesgos y Controles

En el análisis e identificación de los riesgos se utiliza el FODA para determinar las acciones para mitigar su impacto a través de actividades y operaciones de control.

Tabla 6. Riesgos y controles de la Franquicia XYZ

Riesgo	Actividad de Control	Operación de Control		
		Evidencia	Tipo	Medidas de Prevención
Ingreso de nuevos competidores de comidas rápidas en la misma zona y con precios bajos	Monitoreo y de gestión de análisis de mercado.	Reporte de investigación de mercado.	Comercial	- Monitorear continuamente el mercado y el ambiente en que se desenvuelve para aplicar estrategias efectivas.
	Plan de mantenimiento de la			- Revisión periódica y constante de las instalaciones, tanto

Exposición de los Clientes y personal interno a peligros físicos (caída, trastornos, cortes, quemaduras).	infraestructura tanto interna como externa	Informe de cumplimiento del plan de mantenimiento	Administrativo	internas como externas para evitar accidentes o incidentes. - Concientizar al personal y a los clientes de la seguridad física en las instalaciones.
Golpes o choques entre vehículos que se encuentren en el área destinada para servicio de Drive – In.	Plan de mantenimiento del parqueo para el Drive In	Informe de cumplimiento del plan de mantenimiento	Administrativo	- Mantener las vías de circulación del parqueadero libre de obstáculos. - Garantizar una iluminación adecuada con suficientes señaléticas para una correcta organización de los espacios en el parqueadero.
Incendio en las instalaciones producto del manejo de materiales inflamables.	Plan de prevención de incendios	Informe de cumplimiento del plan de prevención	Administrativo	- Limpieza diaria de las campanas de extracción y cualquier resto de aceites o sustancias que sean inflamables. - Revisión periódica de las instalaciones de gas.
Incertidumbre por parte de los clientes, al asistir a un lugar que pudiera significar un posible contagio de coronavirus.	Protocolo de bioseguridad	Informe de cumplimiento del protocolo de bioseguridad	Administrativo	- Socializar constantemente el plan de bioseguridad y políticas de distanciamiento social dentro de las instalaciones.
Inconformidad de los Clientes con respecto a la atención y calidad de alimentos que consumen.	Realizar evaluaciones de satisfacción del producto y servicio	Informe de resultado de las evaluaciones de satisfacción del producto y servicio	Administrativo	- Capacitar periódicamente al personal de servicio al cliente. - Crear un sistema de evaluación, donde los clientes puedan comunicar sus inquietudes o quejas con respecto al servicio o al producto.
Exposición a robo, asalto a clientes o personal en las instalaciones	Plan de prevención de seguridad	Informe de cumplimiento del plan de prevención de seguridad	Administrativo	- Instalación de cámaras de seguridad y botón de pánico - Contratar personal de seguridad capacitado

				para resguardar la integridad de todas las personas
Mal tiempo del clima, lluvias	Plan de contingencia por mal tiempo del clima	Informe de cumplimiento del plan de contingencia	Administrativo	- Instalación de carpas lo suficientemente amplias que cubran el espacio del parqueadero.

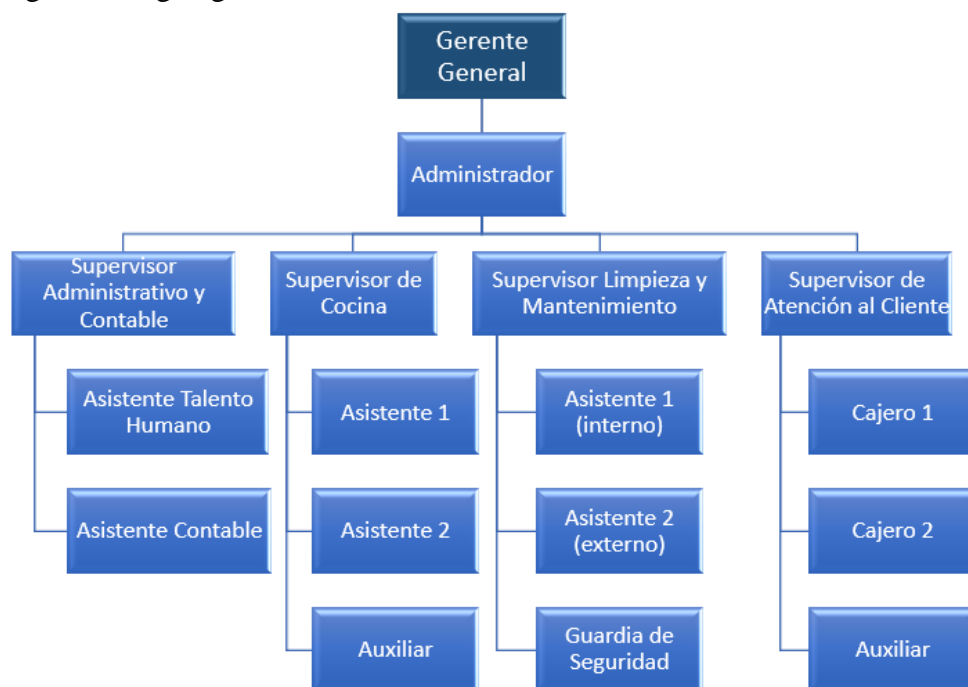
Elaborado por la autora

1.5.3 Organigrama Institucional

La franquicia XYZ tiene una estructura organizacional jerárquica piramidal liderada por el Gerente General, funcionario que toma decisiones estratégicas, financieras y de proyectos, a su cargo están:

- El Administrador que lidera las áreas administrativas, cocina, mantenimiento y limpieza y Atención al cliente, cada área con su respectivo equipo de soporte.

Figura 5. Organigrama Institucional



Elaborado por la autora

1.5.4 Sistemas de Información

En la actualidad, la empresa no cuenta con activos intangibles tecnológicos, por lo tanto, para la ejecución del proyecto y el inicio de su operación se muestran el listado de recursos necesarios:

Personas

- Plantilla de talento humano que manipule los diferentes sistemas y redes sociales.

Recursos

- Servicio de Internet
- Servicio de telefonía fija y móvil

1.5.5 Infraestructura Tecnológica

De acuerdo al tipo de negocio es necesario contar con una infraestructura tecnológica que optimice la productividad y el buen funcionamiento de los servicios, compuesto de lo siguiente:

Servicios Internos:

- Correo electrónico Corporativo
- Sistema informático para la generación de pedidos y facturación
- Cuenta en Redes sociales
- Computadoras
- Laptops
- Equipo de internet
- Impresora
- Servidor
- Servicio de Telefonía Celular, voz y datos

Servicios de Seguridad:

- Sistema de monitoreo y vigilancia

2 CASO DE NEGOCIO**2.1 Resumen ejecutivo****2.1.1 Definición de problema**

El mayor desafío en la actualidad es poder adaptarse a la nueva normalidad, producto de la crisis global por el brote del Coronavirus, evitar aglomeraciones, cumplir con el aforo permitido y el distanciamiento social son parte de las medidas establecidas en el protocolo de bioseguridad. Sin embargo, la reactivación progresiva de la actividades es necesaria para la recuperación económica del país, por lo que el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), con los diversos sectores han asumido un rol importante en el lanzamiento de una campaña llamada “Juntos Ecuador” puesta en marcha en varias ciudades del país y tiene como objetivo impulsar el consumo del producto nacional. (Ministerio de Turismo, 2021)

Las cadenas de comida rápida ocupan el 57,8% de las ventas mundiales (El Telégrafo,2021). En este sentido, quien lidera es McDonald’s, cadena americana, con 18,710 sucursales en diferentes países, le sigue, KFC, posicionada a escala mundial con 11,798 establecimientos, y en tercer lugar Subway con 10,109. De acuerdo con un informe elaborado por la escuela de negocios española EAE Business School, detalla que las ventas de estos comercios alcanzaron los \$313,439 millones en el año.

Tomando como base los resultados de las estadísticas que demuestran el incremento en la preferencia de consumo de comidas rápidas, postres, etc. de los consumidores en tiempos de cuarentena y post cuarentena, se ha identificado la oportunidad de adquirir una franquicia de

comidas rápidas con servicio Drive In, de tal modo que genere una gran expectativa por ofrecer un servicio poco explotado en la ciudad de Guayaquil.

2.1.2 Análisis de brechas

En la matriz de arquitectura se establecen las estrategias de oportunidad basado en los procesos de personas, infraestructura, tecnología, información y regulaciones, en la cual se identifican las brechas, necesidades y las iniciativas clave.

Tabla 7 Análisis de Brechas de la Franquicia XYZ

Brechas	Necesidades	Iniciativas
Crear un modelo de negocio que aplique procesos innovadores y de disrupción tecnológica.	Una vez terminada la cuarentena las instalaciones deben estar preparadas para la nueva normalidad y sus restricciones.	Crear estrategias de negocio que vayan alineadas a las nuevas necesidades de los clientes.
Guayaquil no cuenta con una infraestructura de comidas rápidas con servicio Drive In.	En la ciudad de Guayaquil, existe un gran número de establecimientos de comidas rápidas, pero ninguna cuenta con un servicio innovador de Drive In.	Crear diversas fuentes de ingresos a través de la implementación del servicio Drive In y los productos que ofrece el restaurante.
Accesibilidad rápida y segura.	Debido a la pandemia el aforo de clientes en los establecimientos de comidas rápidas es limitado, lo que genera molestias a los Clientes ya que aumenta el tiempo de espera.	Ofrecer otros tipos de servicio como: Servicio a domicilio Servicio Express Adicional al servicio de Drive In.
Primar la excelencia y calidad en el servicio de atención al Cliente.	A causa de la situación actual, la cantidad de trabajadores es limitada por lo que se deben implementar estrategias y técnicas de marketing y ventas que apoyen a mejorar la operación diaria.	Ofrecer atención personalizada que mejore la experiencia del cliente y se convierta en un cliente habitual.
Elaborar un plan de seguridad que contenga las normas básicas del aforo permitido y distanciamiento social.	Para el funcionamiento del restaurante es necesario cumplir con el protocolo de bioseguridad y las normas de distanciamiento social.	Ofrecer una infraestructura limpia con todas las medidas de seguridad e higiene.

Elaborado por la autora

2.1.3 Iniciativas Claves

Realizado el análisis de las brechas de la matriz de arquitectura de la Franquicia XYZ e identificadas las iniciativas para su cobertura, se procede a determinar su impacto y urgencia, otorgando una puntuación que va: dese 1 (puntuación más baja) hasta 3 (puntuación más alta).

Tabla 8 Iniciativas claves

Iniciativas	Impacto	Urgencia	Prioridad
Crear estrategias de negocio que vayan alineadas a las nuevas necesidades de los clientes.	2	3	6
Crear diversas fuentes de ingresos a través de la implementación del servicio Drive In y los productos que ofrece la franquicia.	3	3	9
Ofrecer otros tipos de servicio como: Servicio a domicilio Servicio Express, adicional al servicio de Drive In.	3	2	6
Ofrecer atención personalizada que mejore la experiencia del cliente y se convierta en un cliente habitual.	2	2	4
Ofrecer una infraestructura limpia con todas las medidas de seguridad e higiene.	3	3	9

Elaborado por la autora

El análisis concluye que las iniciativas con mayor prioridad son:

- Crear diversas fuentes de ingresos a través de la implementación del servicio Drive In y los productos que ofrece la franquicia.
- Ofrecer una infraestructura limpia con todas las medidas de seguridad e higiene.
- Crear estrategias de negocio que vayan alineadas a las nuevas necesidades de los clientes.

2.2 Estudio de alternativas

Para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos se plantea desarrollar el análisis a la alternativa de Implementación de una Franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la Ciudad de Guayaquil que surge de la consolidación de las iniciativas claves.

2.2.1 Alcance a la solución

El alcance de esta alternativa será la zona norte de Guayaquil, Kennedy Norte frente al Hotel Hilton Colón Guayaquil, principal centro económico y financiero, aquí se puede desarrollar ampliamente el proyecto, logrando mejorar la imagen comercial y de servicio de la zona.

2.2.1.1 Beneficios

Los principales beneficios de esta alternativa son:

- Brindar asistencia permanente a los clientes, para que se sientan seguros y acompañados durante esta nueva experiencia de uso de este servicio.
- Ofrecer entretenimiento continuo ya sea musicales, micro teatro o stand – up comedy que sea del agrado de los clientes.
- Fomentar el uso de herramientas tecnológicas, touchless solution, app móvil, códigos QR, mensajería instantánea con el fin de facilitar la experiencia del cliente
- Contar con un espacio amplio con señaléticas y guías visuales para la correcta distribución de los vehículos que asisten para hacer uso del servicio Drive In.
- Implementar una campaña publicitaria por diferentes canales de atención, para dar a conocer todos los beneficios que ofrece la franquicia.

2.2.1.2 Problemas

- Aumento de contagios en Guayaquil, que provoque que las restricciones sean aún más fuertes o que pueda causar el cierre temporal o definitivo del local.
- Temor de contagio de virus por parte de los clientes.

- Dificultad al momento de entablar las condiciones en el contrato entre el Franquiciado y el Franquiciador para la implementación de esta.
- Obtener de manera oportuna los permisos de funcionamiento para la construcción del local.

2.2.1.3 Supuestos

Los costos de implementación del proyecto se ejecutarán de acuerdo con lo planificado.

- Se tiene la capacidad de contar con buen talento humano y recursos económicos para poder apalancar y desarrollar el proyecto.
- El ambiente político, económico y fiscal se mantendrá estable sin que afecte los resultados esperados.
- El material y equipos de construcción estarán disponibles durante todas las fases de ejecución de la obra física.
- Se contará con herramientas tecnológicas de última generación.
- El nivel de rotación de personal será bajo.

2.2.1.4 Restricciones

Alcance: determinar prolijamente las dimensiones del parqueadero para la implementación del servicio Drive In.

Costo: cumplir con los presupuestos que apalancan la ejecución del proyecto.

Tiempo: cumplir con los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto.




Recursos: Disponer del talento humano administrativo y técnico, además de contar con los recursos económicos.

2.2.2 Estudio de mercado

El Benchmarking “es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes”. (Casadesús, 2005)

La Franquicia XYZ aplica este proceso para realizar un análisis de la organización y la oferta de sus productos con respecto a otros establecimientos de la misma línea de comidas rápidas, de la siguiente manera:

Tabla 9 Benchmarking de la Franquicia XYZ

Empresa	McDonald's	Kentucky Fried Chicken	Burger King
Producto:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hamburguesas ▪ Papas Fritas ▪ Refrescos ▪ Helados ▪ Batidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pollo Frito ▪ Hamburguesas ▪ Festines ▪ Alitas ▪ Refrescos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hamburguesas ▪ Papas Fritas ▪ Refrescos
Ciudad:	California – Estados Unidos	Utah – Estados Unidos	Florida - Ecuador
Web:	https://www.mcdonalds.com.ec/	https://www.kfc.com.ec/	https://www.bakels.com.ec/
Descripción:	<p>Experiencia de 66 años en el mercado.</p> <p>Oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comida de calidad estándar ▪ Servicio rápido ▪ Mismos productos y servicios en todo el mundo ▪ Precios bajos/medios en algunos países ▪ Automac ▪ Delivery 	<p>Experiencia de 69 años en el mercado.</p> <p>Oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversas presentaciones de pollo ▪ Menú Infantil ▪ Martes Loco ▪ Producto del mes ▪ Delivery 	<p>Experiencia de 67 en el mercado.</p> <p>Oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad accesible ▪ Fast Food a fuego lento ▪ Diferentes Formas de pago ▪ Acercamiento al cliente ▪ Delivery
Imagen:			

Elaborado por la autora

2.2.3 Estudio regulatorio

Las leyes y reglamentos que regulan y controlan a las instituciones del sector comercial en general, en el intercambio de bienes y servicios son:

Tabla 10 Instituciones Públicas Regulatorias

Entidad	Ley/Reglamento
Servicios de Rentas Internas (SRI)	Reglamento a la Ley de Régimen Tributario
Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad	Reglamento a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (IEPI)	Reglamento a la Ley de Propiedad Intelectual
Consejo Nacional de Telecomunicaciones	Ley de Comercio Electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	Reglamento de la Ley de Seguridad Social
Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)	Código de Trabajo y Reglamento de Seguridad Industrial

Elaborado por la autora

2.2.4 Estudio administrativo

Para el buen funcionamiento y desarrollo adecuado del proyecto, se determina una estructura organizacional basado en las habilidades blandas y duras del talento humano que está involucrado y es conocedor de todos los procesos en las áreas administrativas, ventas y atención al cliente, que facilitarán el cumplimiento de todas las actividades planificadas.

Tabla 11 Estructura Administrativa

Estructura	Procesos	Talento Humano
Administrativo	Control Administrativo y Financiero	Administrador Supervisor Administrativo y Contable
Operación y Ventas	Atención al cliente Generación de pedido	Administrador Supervisor de atención al cliente Equipo de Caja
Servicio Publicitario	Ejecución y despliegue del plan de Marketing	Administrador

Seguridad Física y Salud Ocupacional	Ejecución y despliegue del plan de SFSO	Administrador Supervisor de Limpieza y Mantenimiento Guardia de seguridad
--------------------------------------	---	---

Elaborado por la autora

2.2.5 Estudio técnico

2.2.5.1 Tamaño del Proyecto

El proyecto se ejecutará en una zona apta para la construcción, el terreno o lote es de 770m², el mismo que contará con un espacio destinado para la instalación del servicio Drive In, y un área para el local que estará conformado por la cocina, cajas de atención al cliente y ventas, mesas para el consumo de alimentos, baños y una oficina con dos ambientes para el Gerente General y el equipo de Administración y Finanzas. Adicionalmente, se ha considerado las instalaciones eléctricas, comunicación fija y móvil, sistema de vigilancia y todos los servicios necesarios para el desarrollo del proyecto e incorporación de activos tecnológicos.

2.2.5.2 Localización del proyecto

La franquicia XYZ, donde se desarrollará el proyecto está ubicado en Kennedy Norte, frente al Hotel Hilton Colón de la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Figura 6 Localización del proyecto



Fuente: Google Maps

Figura 7 Localización del proyecto



Fuente: Google Maps

2.2.5.3 Infraestructura requerida

Para el cumplimiento de la planificación del proyecto se requiere la siguiente infraestructura:

Oficinas adecuadas:

- Gerente General
- Equipo de Administración y Finanzas

Recursos Materiales:

- Equipos de Cómputo
- Servidores
- Redes inalámbricas para conexión a internet
- Telefonía fija y móvil
- Transporte

2.2.6 Estudio Social

2.2.6.1 Beneficios directos

Los beneficios directos identificados son:

- Posicionamiento de la franquicia en el mercado Guayaquileño.
- Eficiencia en la administración y control de pedidos de clientes.
- Alto nivel de satisfacción de los clientes a través del servicio post venta.
- Personal altamente capacitado con conocimiento de los procesos internos y la operación.
- Herramientas tecnológicas que aporten a la optimización de recursos de la operación y financieros.

2.2.6.2 Beneficios indirectos

Los beneficios indirectos identificados son:

- Entregas puntuales de los pedidos apoyados con asesoramiento continuo a los clientes
- Alianzas sostenibles con proveedores claves, incrementando su relación comercial.
- Impulso para crecimiento comercial en la zona definida para la implementación.

2.2.6.3 Ventajas sociales

Entre las ventajas sociales identificadas en la implementación del proyecto se destacan las siguientes:

- Creación de 10 plazas de trabajo entre fijas y temporales tanto en la etapa de ejecución del proyecto como en la operación diaria.
- Prestación de servicios por cuenta de terceros para delegar funciones de seguridad y mantenimiento.
- Apalancar el desarrollo económico de la zona.

2.2.6.4 Desventaja social

La implementación del proyecto no representa o se identifica un impacto negativo en la sociedad y/o comunidad circundante.

2.2.7 Estudio ambiental

En la identificación del impacto ambiental de las alternativas 1 y 2, se utilizan los criterios de caracterización y valoración según el libro de Evaluación de Impactos Ambientales (Espinoza, 2007)

- **Carácter del impacto:** positivo, negativo, neutro
- **Grado de perturbación del impacto en el ambiente:** importante, regular, escaso.
- **Importancia del impacto en el receptor, recursos naturales y calidad ambiental:** alto, medio, bajo.
- **Extensión superficial o territorio involucrado:** Regional (cuando abarca a un sector de 2 Km a la redonda), Local (a una distancia de 200 metros), Puntual (menor a 50 metros).
- **Duración a lo largo del tiempo:** Permanente (o duradera en toda la vida del proyecto), Media (o durante la operación del proyecto), Corta (o durante la etapa de construcción del proyecto o inferior a un año).

Tabla 12 Criterios para evaluación de impacto ambiental

Criterio		Caracterización y Valoración					
C	Carácter	Positivo	1	Negativo	-1	Neutro	0
P	Grado de Perturbación	Importante	3	Regular	2	Escasa	1
I	Importancia	Alta	3	Media	2	Baja	1
E	Extensión	Regional	3	Local	2	Puntual	1
D	Duración	Permanente	3	Media	2	Corta	1
			12		8		4

Fuente: Evaluación de Impactos Ambientales, Espinoza 2001

El impacto total se obtiene de la multiplicación del Carácter, por la suma de la valoración que se da de las siguientes características del impacto: Grado de Perturbación, Importancia, Extensión y Duración. **Impacto Total = C(P+I+E+D).**

Para la calificación del tipo de impacto ambiental, positivo o negativo, se ha considerado la siguiente escala o rango de valoración y calificación de impacto total, así:

Tabla 13 Valoración y calificación del impacto ambiental por componente

Carácter	Calificación	Rango
Negativo (-)	Severo	< -10
	Moderado	Entre -6 y -10
	Compatible	> -6
Positivo (+)	Alto	> 10
	Medio	Entre 6 a 10
	Bajo	< 6

Fuente: Evaluación de Impactos Ambientales, Espinoza 2001

Con la información de criterios, valoración y calificación se procede a determinar el impacto ambiental de las alternativas.

El objetivo de calcular el impacto ambiental es de contribuir a la protección ambiental facilitando la toma de decisiones en torno al logro de los objetivos del proyecto, minimizando sus efectos ambientales en la zona delimitada para la operación.

Tabla 14 Valoración y calificación del impacto ambiental de los escenarios

Criterio		Caracterización y Valoración					
C	Carácter	Positivo	1	Negativo	-1	Neutro	0
P	Grado de Perturbación	-	-	Regular	2	-	-
I	Importancia	-	-	-	-	Baja	1

E	Extensión	-	-	Local	2	-	-
D	Duración	-	-	Media	2	-	-
Impacto Total		-7		-	6	-	1

Elaborado por la autora.

Los escenarios 1 y 2 presentan un **Impacto Ambiental Negativo Moderado**, debido a:

- Que la Importancia, Extensión y Duración no cambia, para ambas alternativas se considera en la fase de construcción de la obra.
- Se identifica la oportunidad de contar con un plan de reciclaje para hacer una recolección adecuada de plásticos, vidrios y residuos que no son altamente contaminantes como el aceite.

2.2.8 Estudio económico

La factibilidad en la implementación de la Franquicia XYZ responde a una necesidad de inversión que cubra el mercado meta con los recursos propuestos para el alcance de los objetivos, su impacto positivo interno se reflejará en el incremento de sus beneficios, satisfacción de los clientes, administración eficiente de los recursos operativos - financieros y desarrollar e incrementar su posición en el mercado; su impacto externo en la creación de fuentes de empleo y capacitación continua para brindar asesoría en los productos y servicios, logrando confianza y fidelización.

2.2.8.1 Análisis de ingresos y egresos

El análisis de los flujos operativos de ingresos y egresos determina una proyección de las ventas anuales, tanto para el escenario 1 de adquisición de terreno y 2 de alquiler del terreno dentro de los próximos 5 años. Cabe indicar que la proyección de ingresos y egresos tiene como base el estudio de mercado realizado por la misma franquicia en la ciudad de Guayaquil y que

por temas de confidencialidad de información no se puede exponer los datos en el presente documento.

Ingresos

Tabla 15 Proyección de Ventas Escenario 1 y 2

RESUMEN DE VENTAS ANUALES	E1	E2
VENTAS AÑO 1	\$ 955,126.84	\$ 899,337.24
VENTAS AÑO 2	\$ 993,645.39	\$ 1'002,452.85
VENTAS AÑO 3	\$ 1,398,110.02	\$ 1'368,621.45
VENTAS AÑO 4	\$ 1,688,367.70	\$ 1'652,729.06
VENTAS AÑO 5	\$ 1,950,019.05	\$ 1'908,826.76

Elaborado por la autora.

Egresos

Tabla 16

Proyección de costos desembolsables anuales – Ambos escenarios

PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OTROS GASTOS					
IESS	\$ 7,318.86	\$ 8,519.63	\$ 9,324.72	\$ 9,665.07	\$ 10,547.91
DÉCIMO CUARTO	\$ 4,420.00	\$ 5,970.00	\$ 6,368.00	\$ 6,368.00	\$ 6,766.00
DÉCIMO TERCERO	\$ 5,470.00	\$ 6,367.44	\$ 6,969.15	\$ 7,223.52	\$ 7,883.34
RUBRO POR REGALÍAS	\$ 19,102.54	\$ 19,872.91	\$ 27,962.20	\$ 33,767.35	\$ 39,000.38
TOTAL, DE OTROS GASTOS	\$ 36,311.40	\$ 40,729.98	\$ 50,624.07	\$ 57,023.95	\$ 64,197.62

Elaborado por la autora.

Tabla 17

Proyección de costos desembolsables anuales – Servicios Básicos – Ambos Escenarios

SERVICIOS BÁSICOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AGUA	2,400.00	2,498.40	2,578.35	2,658.28	2,755.30	2,842.10
LUZ	3,600.00	3,747.60	3,867.52	3,987.42	4,132.96	4,263.15
TELÉFONO MÁS INTERNET	840.00	874.44	902.42	930.40	964.36	994.73
GAS INDUSTRIAL	4,800.00	4,996.80	5,156.70	5,316.56	5,510.61	5,684.19
TOTAL, SERVICIOS BÁSICOS	11,640.00	12,117.24	12,504.99	12,892.65	13,363.23	13,784.17

Elaborado por la autora.

Gastos pre operativos

Los gastos pre operativos, que se incurrirían para el correcto desempeño de la operación y atención son los siguientes:

Tabla 18 Gastos pre operativos – Ambas alternativas.

DETALLE	CANT.	COST. UNIT.	COST. TOTAL
Congeladores	2	\$ 2,450.00	\$ 4,900.00
Cocinas (6 quemadores)	1	\$ 5,645.00	\$ 5,645.00
Horno Panadero	1	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00
Planchas para Gratinar	1	\$ 953.00	\$953.00
Parrilla de piedra volcánica	1	\$ 3,845.00	\$ 3,845.00
Microondas	1	\$ 2,770.00	\$ 2,770.00
Batidora Pastelera Profesional	1	\$ 570.45	\$570.45
Cafetera	1	\$ 150.00	\$150.00
Extractor de Jugos	2	\$ 315.00	\$630.00
Lavaplatos	1	\$ 4,675.40	\$ 4,675.40
Dispensador de Bebidas	1	\$ 756.00	\$756.00
Caja Registradora	3	\$ 450.00	\$ 1,350.00
Bandejas	10	\$ 54.75	\$547.50
Platos No. 27	100	\$2.00	\$200.00
Platos No. 32	100	\$6.50	\$650.00
Platos No. 36	100	\$7.40	\$740.00
Platos salseros	80	\$1.04	\$ 83.20
Jarras	45	\$3.30	\$148.50
Tazas de Té	60	\$1.75	\$105.00
Tazas de Café	60	\$2.20	\$132.00
Vasos para bebidas	100	\$1.05	\$105.00
TV LCD	6	\$ 675.83	\$ 4,054.98
DVD	6	\$ 315.45	\$ 1,892.70
Parlantes	8	\$ 120.00	\$960.00
Vasos para Agua	40	\$3.25	\$130.00
Tablas de picar	1	\$0.54	\$ 0.54
TOTAL, EQUIPAMIENTO			\$40,294.27

Elaborado por la autora.

A continuación, se presenta el resumen de la inversión total del proyecto para los 2 escenarios, entendiendo que el escenario 1 contempla la adquisición del terreno y el 2 el alquiler:

Tabla 19 Inversión total del proyecto – Escenario 1

INVERSIÓN	VALOR
Franquicia	\$ 1'000,000.00
Terreno	\$155,000.00
Gastos de Constitución	\$ 2,500.00
Equipamiento	\$ 40,294.27
Estudio y Diseño	\$ 1,564.64
Obra Civil	\$ 23,340.51
Plan de Marketing	\$ 5,935.36
Ceremonia de lanzamiento	\$ 2,000.00
TOTAL, INVERSIÓN	\$ 1'230,634.78

Elaborado por la autora.

Tabla 20 Inversión total del proyecto – Escenario 2

DESCRIPCIÓN	VALOR
Franquicia	\$ 1'000,000.00
Equipamiento	\$ 40,294.27
Estudio y Diseño	\$ 1,564.64
Obra Civil	\$ 23,340.51
Gasto de Constitución	\$ 2,500.00
Plan de Marketing	\$ 5,935.36
Garantía de alquiler	\$ 2,500.00
Ceremonia de lanzamiento	\$ 2,000.00
TOTAL, INVERSIÓN	\$ 1'078,566.44

Elaborado por la autora.

Amortización del préstamo

A continuación, se muestra el cálculo de la amortización del préstamo de acuerdo a la inversión requerida de cada alternativa.

Escenario 1

Tabla 21 Amortización del préstamo E1

DATOS						
Préstamo	\$	861,444.35				
Tasa		15.19%				
Periodo		5				
CAMP		18.57%				
Impuesto		35%				
Cuota anual	\$	258,139.26				

Año	Deuda	Cuota	Interés	Amortización del capital	Escudo Fiscal	Interés - EF
1	\$ 861,444.35	\$ 258,139.26	\$ 130,853.40	\$ 127,285.86	\$ 45,798.69	\$ 85,054.71
2	\$ 734,158.49	\$ 258,139.26	\$ 111,518.67	\$ 146,620.58	\$ 39,031.54	\$ 72,487.14
3	\$ 587,537.90	\$ 258,139.26	\$ 89,247.01	\$ 168,892.25	\$ 31,236.45	\$ 58,010.55
4	\$ 418,645.65	\$ 258,139.26	\$ 63,592.27	\$ 194,546.98	\$ 22,257.30	\$ 41,334.98
5	\$ 224,098.67	\$ 258,139.26	\$ 34,040.59	\$ 224,098.67	\$ 11,914.21	\$ 22,126.38
				\$ 861,444.35	\$ 150,238.18	\$ 279,013.76

Elaborado por la autora.

Escenario 2

Tabla 22 Amortización del préstamo E2

DATOS	
Préstamo	\$ 754,996.51
Tasa	15.19%
Periodo	5
CAMP	18.57%
Impuesto	35%
Cuota anual	\$ 226,241.24

Año	Deuda	Cuota	Interés	Amortización del capital	Escudo Fiscal	Interés - EF
1	\$ 754,996.51	\$ 226,241.24	\$ 114,683.97	\$ 111,557.27	\$ 40,139.39	\$ 74,544.58
2	\$ 643,439.24	\$ 226,241.24	\$ 97,738.42	\$ 128,502.82	\$ 34,208.45	\$ 63,529.97
3	\$ 514,936.42	\$ 226,241.24	\$ 78,218.84	\$ 148,022.40	\$ 27,376.59	\$ 50,842.25
4	\$ 366,914.02	\$ 226,241.24	\$ 55,734.24	\$ 170,507.00	\$ 19,506.98	\$ 36,227.26
5	\$ 196,407.02	\$ 226,241.24	\$ 29,834.23	\$ 196,407.02	\$ 10,441.98	\$ 19,392.25
				\$ 754,996.51	\$ 131,673.39	\$ 244,536.30

Elaborado por la autora.

Capital del trabajo

El Capital de trabajo se determina a través del método de periodo de desfase el cual se obtuvo de la siguiente manera:

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Costos Anuales}}{365} * \text{Días de desfase}$$

El costo anual corresponde a la suma de todos los egresos (costos fijos y variables) y los días de desfase que maneja la empresa es de 30 días; por lo tanto, a lo largo del horizonte de evaluación la inversión en capital de trabajo requerida es la que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23 Determinación de Capital de trabajo

AÑO	NECESIDAD DE CAPITAL	INVERSIÓN DE CT
AÑO 0		\$ 51,755.12
AÑO 1	\$ 51,755.12	\$4,253.85
AÑO 2	\$ 53,114.38	\$4,365.57
AÑO 3	\$ 63,479.42	\$5,217.49
AÑO 4	\$ 70,363.04	\$5,783.26
AÑO 5	\$ 76,147.46	\$ 76,147.46

Elaborado por la autora.

Escenario 1: La inversión inicial para la implementación de la Franquicia XYZ considerando la adquisición del terreno (Tabla 19) es de USD \$1'230,634.78, con un incremento anual del 5%.

Escenario 2: La inversión inicial para la implementación de la Franquicia XYZ considerando el alquiler del terreno (Tabla 20) es de USD \$ 1'078,566.44, con un incremento anual del 5%. Adicionalmente al término del quinto año habrá un incremento del 25% en el valor por el alquiler del terreno

Tabla 24 Tabla de impacto de escenarios

	E1: Adquisición	E2: Alquiler
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 182,570.62	\$ 135,058.99
TIR (Tasa Interna de Retorno)	30%	27%
PayBack (Plazo de Recuperación)	0,58 años	0,34 años

Elaborado por la autora.

Tabla 25 *Flujo de Caja – Escenario 1*

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos por ventas	\$ 955,126.84	\$ 993,645.39	\$ 1,398,110.02	\$ 1,688,367.70	\$ 1,950,019.05
TOTAL, DE INGRESOS	\$ 955,126.84	\$ 993,645.39	\$ 1,398,110.02	\$ 1,688,367.70	\$ 1,950,019.05
EGRESOS					
MATERIAS PRIMAS	\$ 353,742.29	\$ 369,106.26	\$ 494,789.52	\$ 589,794.75	\$ 669,223.39
SUELDOS	\$ 65,640.00	\$ 76,409.28	\$ 83,629.77	\$ 86,682.26	\$ 94,600.05
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 11,640.00	\$ 12,117.24	\$ 12,504.99	\$ 12,892.65	\$ 13,363.23
SERVICIO DE GUARDIANIA	\$ 12,000.00	\$ 13,800.00	\$ 15,870.00	\$ 18,250.50	\$ 20,988.08
PUBLICIDAD	\$ 20,000.00	\$ 23,000.00	\$ 26,450.00	\$ 30,417.50	\$ 34,980.13
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
OTROS GASTOS	\$ 36,311.40	\$ 40,729.98	\$ 50,624.07	\$ 57,023.95	\$ 64,197.62
GASTOS DE INTERÉS	\$ 122,426.92	\$ 102,134.20	\$ 78,535.09	\$ 51,090.87	\$ 19,175.03
DEPRECIACIÓN	\$ 2,934.44	\$ 2,934.44	\$ 2,934.44	\$ 2,934.44	\$ 2,934.44
TOTAL, DE GASTOS	\$ 629,695.05	\$ 646,231.40	\$ 772,337.88	\$ 856,086.91	\$ 926,461.97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 325,431.79	\$ 347,413.99	\$ 625,772.14	\$ 832,280.79	\$ 1,023,557.08
IMPUESTOS - 40%	\$ 130,172.72	\$ 138,965.60	\$ 250,308.86	\$ 332,912.32	\$ 409,422.83
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 195,259.07	\$ 208,448.39	\$ 375,463.28	\$ 499,368.48	\$ 614,134.25
Franquicia					
Equipamiento					
Estudio y Diseño					
Obra Civil					
Gasto de Constitución					
Gastos de Administración					
Plan de Marketing					
Terreno					
Ceremonia de lanzamiento					
Capital de trabajo					
Préstamo					
Amortización de la deuda					
Depreciación					
Valor de desecho					
TOTAL	-\$ 420,969.44	\$ 69,394.40	\$ 62,179.29	\$ 204,743.15	\$ 300,638.36
TASA	15.19%				
VAN	\$ 182,570.62				
TIR	30%				
FLUJO NETO	0	1	2	3	4
	-\$ 420,969.44	\$ 69,394.40	\$ 62,179.29	\$ 204,743.15	\$ 300,638.36
FLUJO ACUMULADO	\$ (420,969.44)	\$ (351,575.04)	\$ (289,395.76)		
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN					
					0.58 AÑOS

Elaborado por la autora.

Tabla 26 *Flujo de Caja – Escenario 2*

-	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS						
Ingresos por ventas	\$ 899,337.24	\$ 1,002,452.85	\$ 1,368,621.45	\$ 1,652,729.06	\$ 1,908,826.76	
TOTAL, DE INGRESOS	\$ 899,337.24	\$ 1,002,452.85	\$ 1,368,621.45	\$ 1,652,729.06	\$ 1,908,826.76	
EGRESOS						
MATERIAS PRIMAS	\$ 353,742.29	\$ 364,200.73	\$ 488,214.94	\$ 581,951.86	\$ 660,317.11	
SUELDOS	\$ 65,640.00	\$ 76,409.28	\$ 83,629.77	\$ 86,682.26	\$ 94,600.05	
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 11,640.00	\$ 12,117.24	\$ 12,504.99	\$ 12,892.65	\$ 13,363.23	
ARRIENDO	\$ 60,000.00	\$ 66,000.00	\$ 72,600.00	\$ 79,860.00	\$ 87,846.00	
PUBLICIDAD	\$ 20,000.00	\$ 23,000.00	\$ 26,450.00	\$ 30,417.50	\$ 34,980.13	
SERVICIO DE SEGURIDAD	\$ 12,000.00	\$ 13,800.00	\$ 15,870.00	\$ 18,250.50	\$ 20,988.08	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	
OTROS GASTOS	\$ 35,195.60	\$ 40,906.13	\$ 50,034.30	\$ 56,311.17	\$ 63,373.78	
GASTOS DE INTERÉS	\$ 107,291.99	\$ 89,507.94	\$ 68,826.25	\$ 44,774.80	\$ 16,804.53	
DEPRECIACIÓN	\$ 3,054.49	\$ 3,054.49	\$ 3,054.49	\$ 3,054.49	\$ 3,054.49	
TOTAL, DE GASTOS	\$ 673,564.37	\$ 694,995.80	\$ 828,184.74	\$ 921,195.22	\$ 1,002,327.39	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 225,772.87	\$ 307,457.05	\$ 540,436.71	\$ 731,533.84	\$ 906,499.38	
IMPUESTOS - 40%	\$ 90,309.15	\$ 122,982.82	\$ 216,174.69	\$ 292,613.54	\$ 362,599.75	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 135,463.72	\$ 184,474.23	\$ 324,262.03	\$ 438,920.30	\$ 543,899.63	
Franquicia		-\$ 1,000,000.00				
Equipamiento		-\$ 40,294.27				
Estudio y Diseño		-\$ 1,564.64				
Obra Civil		-\$ 23,340.51				
Gasto de Constitución		-\$ 2,000.00				
Gastos de Administración		-\$ 500.00				
Plan de Marketing		-\$ 5,935.36				
Garantía de alquiler		-\$ 2,500.00				
Ceremonia de lanzamiento		-\$ 2,000.00				
Capital de trabajo		-\$ 55,361.46	-4550.26	4695.04	-5594.79	-6223.12
Recuperación de capital de trabajo						\$82,383.07
Préstamo		\$ 754,996.51				
Amortización de la deuda		-\$ 109,148.41	-\$ 126,932.46	-\$ 147,614.15	-\$ 171,665.61	-\$ 199,635.87
Depreciación		\$ 3,054.49	\$ 3,054.49	\$ 3,054.49	\$ 3,054.49	\$ 3,054.49
Valor de desecho						\$ 15,272.43
TOTAL	-\$ 378,931.39	\$ 24,819.54	\$ 65,291.29	\$ 174,107.57	\$ 264,086.06	\$ 444,973.73
TASA	15.19%					
VAN	\$ 135,058.99					
TIR	27%					
FLUJO NETO	0	1	2	3	4	5
	-\$ 378,931.39	\$ 24,819.54	\$ 65,291.29	\$ 174,107.57	\$ 264,086.06	\$ 444,973.73
FLUJO ACUMULADO	\$ (378,931.39)	\$ (354,111.85)	\$ (288,820.56)			
						0.34 AÑOS

Elaborado por la autora.

2.2.8.2 Proyección del Flujo de Efectivo

El análisis de los flujos proyectados en los dos escenarios se concluye que, el primer escenario en el cual se invierte \$1'230,634.78 (Tabla 19) es más favorable, siendo su impacto positivo pues sus indicadores evidencian crecimiento y oportunidad, en cambio el escenario dos con una inversión de \$ 1'078,566.44 (Tabla 20), es menor respecto al escenario; sin embargo, es la que presenta mayor riesgo a largo plazo por el incremento del valor del alquiler del terreno y siendo este una dependencia permanente que puede resultar un riesgo muy alto para el cumplimiento de los objetivos planificados.

2.2.9 Estudio Financiero

El análisis financiero (Tabla 22) a los escenarios presentados en la implementación de la franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In, determina que el Escenario 1 con un VAN de \$ 182,570.62 una TIR de 30% y un Payback de 0,58 años, es superior al Escenario 2 que presenta un VAN de \$ 135,058.99, una TIR de 27% y un Payback de 0,34años.

Considerando que el proyecto registra préstamo y calculo de interés se toma como tasa de retorno mínima exigida el porcentaje de tasa nominal del 15,19% evidenciando que ambas alternativas cuentan con una rentabilidad por encima de lo exigido.

2.2.10 Estudio de riesgos

2.2.10.1 Categorización de riesgos

Para la implementación de la franquicia XYZ, cuyo análisis y determinación de riesgos lo han categorizado desde el ámbito Administrativo, Comercial, Económico – Financiero y legal.

Tabla 27 Riesgos/Oportunidades – Ambos escenarios

Código	Causa	Tipo de Riesgo	Categoría	Prob	Impacto	PxI	Respuesta Planificada	Tipo de Respuesta
R-01	Retraso en el cumplimiento de los plazos establecidos de ejecución de contratos	Alto	Técnico/ Operativo	0,7	0,4	0,28	Seguimiento y control del cumplimiento del contrato y compromisos de pagos.	Mitigar
R-02	Retraso en los procesos administrativos del Municipio	Alto	Administrativo	0,7	0,5	0,35	El líder del proyecto deberá gestionar de manera oportuna la legalización de los permisos de construcción	Evitar
R-03	El personal que trabaja en obra no utiliza ropa de seguridad industrial	Moderado	Operativo	0,5	0,2	0,10	El contratista deberá asegurarse de que el personal de obra civil utilice el EPP	Evitar
R-04	Riesgos ambientales por temporadas de lluvias.	Alto	Operativo	0,3	0,4	12	Programación del proyecto en el período de verano (junio a diciembre)	Mitigar
R-05	Mal cálculo de insumos de suministros de materiales para el correcto cumplimiento del cronograma	Alto	Técnico/ Administrativo	0,3	0,4	0,12	El fiscalizador deberá llevar el monitoreo y control de suministros y materiales que estén dentro de lo programado	Transferir
R-06	Efectos no controlables de la naturaleza	Muy Alto	Operativo	0,9	0,8	0,72	Se debe considerar en el contrato la responsabilidad compartida por daños ocasionados entre el contratista y líder de proyecto	Aceptar
R-07	Debido a la inestabilidad política - económica se podría adquirir materiales de mayor costo al planificado	Alto	Económico	0,7	0,4	0,28	El líder del proyecto y contratista deben tener conocimiento del presupuesto y materiales a utilizar	Evitar
R-08	Adquisición de equipamiento de mala calidad	Moderado	Operativo/ Administrativo	0,3	0,2	0,6	El líder del proyecto deberá revisar los términos de referencia de los materiales y equipos previa adquisición	Mitigar

R-09	Mala coordinación en la logística para el evento de inauguración	Moderado	Administrativo	0,3	0,2	0,6	Cumplir con las actividades definidas en el plan aprobado	Mitigar
O-01	Elaboración del proyecto sin el estándar del PMI	Muy Alto	Gestión	0,9	0,8	0,72	El líder del proyecto es responsable de orientar los procesos en base a la metodología PMI	Explotar
OP-02	Falta de elaboración de estudios técnicos y diseños	Muy Alto	Técnico	0,9	0,8	0,72	Realizar el estudio y diseño técnico con profesionales que tengan experiencia	Explotar
OP-03	Medidas de Bioseguridad no contempladas para la implementación del local	Muy Alto	Administrativo/ Operativo	0,9	0,8	0,72	Cumplir con las medidas de Bioseguridad establecidas por el COE Nacional	Mejorar
OP-04	No contar con el Plan de Marketing	Muy Alto	Administrativo	0,9	0,8	0,72	Elaborar el plan de Marketing	Mejorar

Elaborado por la autora.

2.3 Evaluación multicriterio

2.3.1 Criterios de selección

Las alternativas descritas anteriormente, serán evaluadas en base a los siguientes criterios:

Tabla 28 Criterios de selección de escenarios

Criterio	Ponderación	Descripción
Financiero	35%	Es importante considerar el análisis financiero para determinar la alternativa que genere más utilidad para la organización.
Mercado	30%	La organización pretende captar la mayor cantidad de clientes mediante el lanzamiento del servicio Drive In.
Técnico	20%	Es importante destacar los productos y servicios que se ofrecerá una vez iniciada las actividades.
Administrativo	15%	La organización debe tener control sobre todas las áreas que deba administrar para evitar inconveniente en el cumplimiento de las tareas planificadas.

Elaborado por la autora.

2.3.2 Rating de selección

Para realizar el rating de selección, se procede a asignar un valor de 1 (más bajo) al 5 (más alto), a cada una de las alternativas de acuerdo con el criterio de selección planteado en el punto anterior. En la tabla X se muestra las calificaciones obtenidas por cada alternativa:

Tabla 29 Rating de escenarios o alternativas de acuerdo a criterios de selección

Criterio	Evaluación	Puntuación	
		Alternativa 1	Alternativa 2
Financiero	Genera mayor utilidad	5	3
	Recuperación de la utilidad en menor tiempo	5	3
Mercado	Genera mayor ingreso por ventas	3	4
	Lograr fidelización de los clientes	5	5
Técnico	Generación de procesos nuevos utilizando la tecnología	5	5
Administrativo	Administración eficiente y buen uso de los recursos de la organización	4	3

Control y seguimiento responsable del talento humano y fomentar nuevas competencias	4	3
---	---	---

Elaborado por la autora.

2.3.3 Matriz de priorización

En base a la calificación obtenida en el punto anterior, éstas se combinan con la ponderación de cada criterio de evaluación para obtener la matriz de priorización y por ende la alternativa ganadora, en la siguiente tabla se muestran los resultados:

Tabla 30 Matriz de priorización en base a rating otorgados a los escenarios o alternativas.

Criterio	Ponderación	Evaluación	Puntuación	
			Escenario 1	Escenario 2
Financiero	35%	Genera mayor utilidad	5	3
		Recuperación de la inversión en menor tiempo	5	3
Mercado	30%	Genera mayor ingreso por ventas	3	4
		Lograr fidelización de los clientes	5	5
Técnico	20%	Generación de procesos nuevos utilizando la tecnología	5	5
		Administración eficiente y buen uso de los recursos de la organización	4	3
Administrativo	15%	Control y seguimiento responsable del talento humano y fomentar nuevas competencias	4	3
Total			91%	77%

Elaborado por la autora.

2.3.4 Justificación de selección

Con las puntuaciones obtenidas en la sección 2.3.3, la alternativa 1: “Adquisición del terreno” fue seleccionada como la ganadora, con base en los siguientes puntos:

- De acuerdo con los indicadores obtenidos en el análisis financiero, la TIR de la Alternativa 1 es 30% y VAN de \$182,570.62, resultando más atractiva que la obtenida en la Alternativa 2 siendo 27% y VAN de \$135,058.99.
- El componente más importante que aportó para la inclinación hacia la alternativa 1 fue, que al adquirir el terreno se reduce el riesgo de dependencia bajo contrato que se tendría con la alternativa 2 de alquiler.
- Lograr la fidelización de los clientes a través de la promoción de un servicio nuevo e innovador, que no ha sido explotado en el Ecuador.

2.4 Enfoque de implementación

2.4.1 Inicialización del proyecto

Aprobado por el Sponsor el caso de negocio de proyecto, se realizan las siguientes actividades.

1. Designar al Director(a) del Proyecto.
2. Elaborar un Acta de Constitución, formalizando el nombramiento y autoridad Director(a) del Proyecto.
3. Asignar al equipo que participará en el proyecto.

2.4.2 Planeación del Proyecto

El Plan para la Dirección del Proyecto, incluye:

1. Plan de Gestión de Integración
2. Plan de Gestión de Alcance
3. Plan de Gestión de Cronograma
4. Plan de Gestión de Presupuesto
5. Plan de Gestión de Calidad
6. Plan de Gestión de Recursos
7. Plan de Gestión de Comunicaciones
8. Plan de Gestión de Riesgos
9. Plan de Gestión de Adquisiciones
10. Plan de Gestión de Interesados

2.4.3 Ejecución del proyecto

La ejecución del proyecto es la parte en la que el equipo realiza todas las actividades necesarias para generar el alcance acordado. Se trata por tanto de las labores de análisis de requisitos, planificación (en cuanto a diseño por ejemplo de una estructura o un producto), cálculo, diseño en detalle, subcontratación, aclaraciones con clientes o stakeholders, organización del trabajo, labores de instalación y puesta en marcha. (PMBOK 6, Página 90, 4.3)

2.4.4 Supervisión del proyecto

Se realizarán las siguientes actividades:

1. Se realizarán reuniones de análisis del avance del proyecto.
2. Seguimiento y control del alcance, cronograma y costo del proyecto.

3. Monitorear el o los procesos de adquisición de bienes y servicios.
4. Cumplir con los requerimientos de capacitación requeridos en el proyecto.

2.4.5 Cierre del proyecto

Para el proceso de cierre se deben realizar las siguientes actividades:

1. El(la) Director(a) del Proyecto revisa, evalúa y valida que todos los entregables cumplan el o los requerimientos determinados en el Plan de Dirección del Proyecto.
2. El(la) Director(a) del Proyecto confirma que los documentos generados en el proyecto estén organizados y archivados.
3. El(la) Director(a) del Proyecto certifica que todos los entregables son remitidos al equipo del proyecto y beneficiarios.
4. El(la) Director(a) del Proyecto programa una reunión para dar un informe final del proyecto, actualizar y cerrar el repositorio de lecciones aprendidas.

3 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
Nombre del proyecto:	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil.		
Fecha	15/05/2021	Código:	
Propósito y Justificación del Proyecto			
<p>La implementación de una franquicia de comida rápida constituye un negocio rentable, el éxito de este tipo de comidas se destaca por la rapidez del servicio, precios bajos y flexibilidad en los horarios de atención. Debido a la gran demanda cada vez son más locales que ofrecen este tipo de alimentos en los cantones como Guayaquil, con más de 60 locales y Samborondón con 24 negocios, ambos con tendencia de crecimiento.</p> <p>El crecimiento económico de Guayaquil en los últimos 20 años que va de la mano con el crecimiento poblacional de las urbes, llevó a sectores como el norte de Guayaquil a convertirse en una zona atractiva con importante poder adquisitivo y necesidades por cumplir, entre ellas alimentación y diversión (El Universo, 2017).</p> <p>Realizado el análisis multicriterio de selección, se consideró la implementación del proyecto con la alternativa de adquisición del terreno para el servicio Drive In, quedando como la alternativa ganadora, ya que luego de conocer los resultados del estudio financiero se pudo establecer que, el flujo de caja proyectado refleja un VAN positivo de \$ 182,570.62 y una TIR mayor al costo de capital del 30%, que representa una rentabilidad mayor que la exigida, recuperando la inversión en menos de 0,58 años aproximadamente, permitiendo una rápida maduración en el mercado y proyectando una sostenibilidad económica.</p> <p>Por lo antes expuesto, se propone brindar un excelente servicio de comidas rápidas, marcando la diferencia dentro del mercado competitivo de Guayaquil, con el objetivo de generar mayores utilidades gracias a un servicio poco explotado como el Drive In, logrando la fidelización de la clientela.</p>			
Descripción del proyecto y entregables			
Descripción general del proyecto			
Se propone construir un área con implementos modernos que contemplen las medidas de bioseguridad requeridas ante la problemática actual. Su diseño base será de acuerdo con lo estipulado en el contrato con la flexibilidad de adicionar temáticas según la temporada vigente.			
Principales entregables			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planos de diseño ▪ Estructura construida ▪ Instalaciones equipadas con implementos modernos ▪ Plan de marketing ▪ Ceremonia de lanzamiento 			

Requerimientos de Alto Nivel	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La constructora responsable de la obra civil deberá contar con un personal altamente capacitado para la ejecución de la obra (manipulación de material pesado, maquinarias, etc.). ▪ Los diseños para la promoción y publicidad deberán presentarse de acuerdo con lo detallado en el Brief de la empresa. ▪ Contar con personal altamente calificado para la operación diaria y las tareas administrativas y financieras del negocio. 	
Objetivos del Proyecto	
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar y realizar la ceremonia de lanzamiento de la franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In.
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar el proyecto en un plazo de 300 días. ▪ Adquirir equipamiento moderno y mobiliario de alta calidad en un plazo de 2 meses. ▪ Contratar servicios de decoración para la elaboración y puesta en escena de la temática escogida para la ceremonia de lanzamiento en un plazo de 15 días.
Costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con el presupuesto aprobado de \$ 1'230,634.78.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar y aprobar el diseño de la estructura del local, sistema sanitario y eléctrico, acorde con las necesidades actuales y las normas de construcción vigentes. ▪ Ejecutar los trabajos de obra civil acorde con los planos de diseño aprobados. ▪ Ejecutar el plan de marketing alineado al Brief levantado del negocio.
Supuestos y Restricciones	
Supuestos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los permisos de construcción no afectarán a la programación de los trabajos, ya que se asume que la entidad municipal gestionará la emisión de los mismos en el plazo que inicialmente ellos como institución estipulen. ▪ El material de construcción presupuestado estará disponible en la fase de obra civil, así como también todos los equipos que serán necesario para ello. ▪ ARCOSA otorgará los permisos de funcionamiento respectivos para el inicio de la operación. 	
Restricciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los costos por obra física y adquisición de activos fijos no podrán exceder al presupuesto aprobado para ese rubro. ▪ El proyecto deberá ser entregado máximo a finales de Junio del 2022. <p>Aforo: debido a la emergencia sanitaria y el aumento de casos de contagios en el país, las autoridades cantonales y nacionales han dispuesto límites en el aforo de los centros donde motive la concurrencia de personas, para evitar el contagio de Covid-19.</p>	
Riesgos de Alto Nivel	

- Temor o incertidumbre de los clientes a asistir a un lugar donde la aglomeración de personas pueda significar un riesgo de contagio de Covid-19.
- Retraso en la inauguración del local por entrega de permisos de funcionamiento con base en las nuevas medidas de bioseguridad fuera del tiempo previsto.
- Daños en los vehículos de los clientes por malas maniobras al estacionarse en el espacio destinado para el Drive In.
- Inconformidad de los clientes por la calidad de los productos o del servicio.

Hitos

Hitos	Fecha limite
Inicio del proyecto	02-ago-21
Planos de diseño de infraestructura	30-sep-21
Aprobación de permiso de construcción	15-oct-21
Inicio de trabajos de obra civil	24-oct-21
Adquisición de implementos para equipamiento del local	22-ene-22
Fin de trabajos de obra civil	02-abr-22
Fin de trabajos de equipamiento	12-abr-22
Apertura y firma de acta de recepción	26-jun-22

Presupuesto Estimado

El proyecto tiene como presupuesto estimado de \$1'230,634.78, el cual presenta el siguiente desglose:

INVERSIÓN	VALOR
Franquicia	\$ 1'000,000.00
Equipamiento	\$ 40,294.27
Estudio y Diseño	\$ 1,564.64
Obra Civil	\$ 23,340.51
Gasto de Constitución	\$ 2,500.00
Plan de Marketing	\$ 5,935.36
Terreno	\$155,000.00
Ceremonia de lanzamiento	\$ 2,000.00
TOTAL, INVERSION	\$ 1'230,634.78

Interesados clave

Grupo	Demanda	Poder	Interés	Fuerza
Franquiciador	Cumplimiento del contrato de adquisición de la franquicia	5	4	20
Municipalidad de Guayaquil	Cumplimiento de las ordenanzas para las actividades de construcción.	5	3	15
Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA)	Cumplimiento de disposiciones para brindar servicios de alimentos procesados	5	3	15

	en establecimientos sujetos a control			
Comité de Operación de Emergencias (COE) Cantonal	Cumplimiento de las ordenanzas relacionadas a la bioseguridad y distanciamiento social	5	5	25
Prensa local	Información sobre los avances del proyecto	4	4	16
Habitantes de la zona norte de Guayaquil	Potenciar la zona con más alternativas de comidas rápidas a disposición de los clientes.	5	5	25
Personal de obra	Seguridad social, implementos de seguridad física, pago puntual.	4	5	20
Personal administrativo	Tener implementos necesarios para trabajar	5	5	25
Organizadores de Eventos	Ofrecer un espacio adecuado para las presentaciones artísticas	3	5	15
Conservacionistas ambientales	Se garantice el menor impacto posible a raíz de los trabajos de obra civil y adecuación del parqueadero	5	4	20

Requisitos de Aprobación de proyecto

Acta de Constitución del Proyecto aprobada por el Gerente de Proyecto

Asignación del Director del Proyecto

Nombre	Cargo	Departamento/División
Ing. Andrea Peña	Director del Proyecto/Administrador	Administración

Autoridad del Director del Proyecto

Se encargará de administrar de manera correcta la coordinación, ejecución, monitoreo y control de las actividades del proyecto, así como también la asignación de los recursos para la ejecución de las actividades programadas.

Asignación del Patrocinador del Proyecto

Nombre	Cargo	Departamento/División	
Cristhina Peña	Patrocinador	Gerencia	
Autoridad del Patrocinador del Proyecto			
Tendrá la decisión final en la autorización del cierre del proyecto, aceptación de entregables, cambios técnicos, de cronograma y presupuesto del proyecto y solucionará los conflictos que estén fuera de la competencia del director del proyecto.			
Aprobaciones			
Aceptado por:		Aprobado por:	
Ing. Andrea Peña		Cristhina Peña	
Firma:		Firma:	

4 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

El Plan para la dirección del Proyecto, integra todos los planes de las diferentes áreas de conocimiento donde establece como el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado.

4.1 Plan de Gestión de la Integración del Proyecto

Tabla 31 Plan de Gestión de la Integración del Proyecto

PLAN DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN			
PROYECTO	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil.		
CODIGO		FECHA	
PROCEDIMIENTOS DEL PROYECTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el acta de constitución donde se autoriza formalmente el proyecto o una de las fases del mismo. • Desarrollar el plan para la dirección del proyecto a fin de documentar todas las actividades a propósito de definir, integrar, coordinar y monitorear de manera integral todos los planes subsidiarios. • Gestionar las actividades establecidas en el Plan para la dirección del proyecto (PDP) y cumplir con todos los requisitos establecidos para la adecuada ejecución del Proyecto. • Monitorear y controlar las actividades definidas del proyecto, a fin de presentar avances que permitan comprobar el desempeño de los objetivos planteados del proyecto, con relación al alcance, costo y cronograma. 			

- Revisar y controlar las solicitudes de cambio aprobadas por la autoridad designada. Realizar el cierre formal del proyecto, una vez finalizadas las actividades en todos los grupos de procesos de dirección de proyectos a través de un cierre contractual y/o administrativo.

CICLO DE VIDA

Fase del proyecto	Entregable	Consideraciones	
		Iniciales	Finales
Estudio y Diseño	Elaboración del diseño arquitectónico, estructural, sanitario y eléctrico.	Inicia cuando se tenga el ACP aprobada.	Finaliza cuando se tenga los estudios y diseños aprobados por el Director del Proyecto.
Obra Civil	Limpieza del lugar, construcción del local, adecuación del parqueadero e instalación de sistemas hidráulico/sanitario, eléctrico y electrónico.	Inicia cuando se tenga los estudios y diseños aprobados.	Finaliza cuando se tenga las planillas de obra aprobadas por el Director del Proyecto.
Equipamiento	Adquisición de insumos, mobiliario interno y externo, mesas, sillas y señalética de seguridad del parqueadero.	Inicia cuando se tenga las planillas de obra aprobadas.	Finaliza cuando se tenga la aprobación del equipamiento de las instalaciones de acuerdo con lo diseñado.
Plan de Marketing	Estrategias definidas para la difusión de campaña publicitaria que impulsen el incremento de ventas a través de promociones y entretenimiento.	Inicia 60 días antes del término de la fase de Obra Civil.	Finaliza con la aprobación del Patrocinador.
Ceremonia de Lanzamiento	Definición de la planificación del evento, en otras palabras, el cronograma de actividades que llevará a cabo la inauguración y funcionamiento de las instalaciones.	Inicia 30 días antes del término de la implementación.	Finaliza con la inauguración realizada.
Cierre	Acta de entrega - recepción.	Inicia luego de receptor todos los	Finaliza con la entrega de los informes del fiscalizador para el

		paquetes de trabajo del proyecto.	proceso administrativo.																								
PROCEDIMIENTO DE ENFOQUE DE TRABAJO																											
<p>A continuación, se detalla el proceso a seguir para la ejecución de los trabajos del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el alcance del proyecto en una sesión de trabajo con el equipo del proyecto. 2. Establecer el listado de documentos necesarios para la gestión del proyecto, que soportan los acuerdos definidos por el equipo del proyecto. 3. Especificar roles y responsabilidades del equipo del proyecto, y acuerdo de plazos definidos para los entregables. 4. Realizar sesiones de trabajo semanales con el equipo del proyecto para comunicar el avance del proyecto, evidenciado en el Informe de Desempeño del Proyecto. 5. Al término del proyecto, verificar el cumplimiento de los entregables y elaborar los documentos de cierre del proyecto. 																											
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CAMBIOS																											
<p>Monitorear las solicitudes de cambio, aprobar aquellos que se consideren convenientes y gestionar la implementación de los mismos.</p>																											
PROCEDIMIENTO DE MONITOREO Y CONTROL																											
<p>Realizar evaluaciones de medición de desempeño a través de la Gestión del Valor Ganado (EVMS), el cual permite llevar el control de la ejecución del proyecto en relación a lo presupuestado y planificado en el cronograma de actividades, de tal forma que se pueda evidenciar la eficiencia del uso de recursos asignados al proyecto.</p>																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">INFORME DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Estado actual del proyecto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alcance</td> <td>% avance real y % avance planificado</td> </tr> <tr> <td>Cronograma</td> <td>SV SPI</td> </tr> <tr> <td>Costo</td> <td>CV CPI</td> </tr> <tr> <td>Objetivos / Verificación de entregables</td> <td>Fechas Avance Hitos</td> </tr> <tr> <th colspan="2">Estimaciones al cierre del proyecto</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Estimado del costo final (EAC)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Estimado hasta concluir (ETC)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Variación de conclusión (VAC)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Fecha de término planificada</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Fecha de término pronosticada</td> </tr> </tbody> </table>				INFORME DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO		Estado actual del proyecto		Alcance	% avance real y % avance planificado	Cronograma	SV SPI	Costo	CV CPI	Objetivos / Verificación de entregables	Fechas Avance Hitos	Estimaciones al cierre del proyecto		Estimado del costo final (EAC)		Estimado hasta concluir (ETC)		Variación de conclusión (VAC)		Fecha de término planificada		Fecha de término pronosticada	
INFORME DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO																											
Estado actual del proyecto																											
Alcance	% avance real y % avance planificado																										
Cronograma	SV SPI																										
Costo	CV CPI																										
Objetivos / Verificación de entregables	Fechas Avance Hitos																										
Estimaciones al cierre del proyecto																											
Estimado del costo final (EAC)																											
Estimado hasta concluir (ETC)																											
Variación de conclusión (VAC)																											
Fecha de término planificada																											
Fecha de término pronosticada																											
PROCEDIMIENTO DE CIERRE DEL PROYECTO																											
<p>Realizar el cierre administrativo con la firma del acta de entrega – recepción, y una vez finalizado el cierre contractual.</p> <p>El Director del proyecto debe presentar al patrocinador la documentación pertinente que respalda la solicitud de cierre del proyecto y luego de verificar la calidad de los entregables se califica el éxito o fracaso del mismo.</p> <p>Documentar las lecciones aprendidas y anunciar al equipo mediante la transferencia de los entregables con el acta de entrega - recepción.</p> <p>Políticas de cierre del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cierre del proyecto se efectúa cuando todos los entregables son aprobados. 																											

- El documento de las lecciones aprendidas será emitido en su versión final.
- El cierre del proyecto será aprobado por el patrocinador.

ROLES

ROL	AUTORIDAD
Patrocinador (PT)	Aprobar recursos, requerimientos y solicitudes de cambio.
Director del proyecto (DP)	Administrar los recursos del Proyecto. Calificar y adjudicar proveedores.
Asistentes (ASIS)	Gestionar actividades administrativas.
Diseñadores (DIS)	Diseñar estructura y sistemas. Fiscalizar los trabajos.
Proveedores de decoración & catering (DEC)	Diseñar la temática y elaborar el menú definido para la inauguración.
Proveedor de seguridad (SEG)	Ubicar puntos de seguridad y vigilancia remota.
Personal de obra civil (OBR)	Ejecutar la obra.
Proveedor de equipamiento (EQUI)	Asesorar al momento de seleccionar la calidad de los materiales a implementar.
Proveedor sistema eléctrico/electrónico (ELEC)	Participar en la implementación de conexiones.

ADMINISTRACIÓN DE LÍNEA BASE (ATCD)

Será socializado en la reunión semanal de avances del proyecto, el cual detalla la siguiente información:

Estado del Proyecto:

1. Situación del Alcance: Avance Real y Avance Planificado.
2. Eficiencia del Cronograma: SV y SPI.
3. Eficiencia del Costo: CV y CPI.
4. Cumplimiento de objetivos de calidad.

Informe de Desempeño:

1. Alcance del Periodo: % de avance planificado y % real del periodo.
2. Valor Ganado del Periodo: Valor Ganado Planificado y Valor Ganado Real.
3. Costo del Periodo: Costo Planificado y Costo Real.
4. Eficiencia del Cronograma en el Periodo: SV del periodo y SPI del periodo.
5. Eficiencia del Costo en el Periodo: CV del periodo y CPI del periodo.

Pronósticos:

1. Pronóstico del Costo: EAC, ETC y VAC

2. Pronóstico del Tiempo: EAC, ETC, VAC, fecha de término planificada y fecha de término pronosticada.

REVISIONES DE GESTIÓN DEL PROYECTO

Tipo de Revisión	Temas	Alcance	Frecuencia
Coordinación proyecto	Verificación de informe de desempeño del proyecto. Estado de los entregables. Gestión de actividades futuras.	Definir actividades. Establecer compromisos. Tomar de decisiones.	Una sola vez previo al inicio del proyecto
Avance de proyecto	Gestión y avance del proyecto.	Analizar el avance de la obra Revisar los índices de desempeño.	Una vez a la semana
Informe al Patrocinador	Según la planificación de la agenda.	Exponer el estado y avance del cronograma, presupuesto y entregables. Revisar y aprobar.	Una vez al mes

4.1.1 Registro de Beneficios del Proyecto

Tabla 32 Plan de gestión de beneficios

PLAN DE GESTION DE BENEFICIOS						
PROYECTO	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil.					
CODIGO			FECHA		VERSIÓN	
Beneficios	Plazo	Responsables	Beneficiarios	Métrica	Supuestos	Riesgos
Aprovechamiento de infraestructura el cual genere buen número de ventas	Mediano	Gerencia Director del Proyecto Administrador	Propietario de la Franquicia	Registro de número de clientes	El diseño estructural capta de manera favorable la atención del mercado objetivo	Por disposiciones del COE nacional se vea retrasada la ejecución de la obra.
Instalaciones funcionales y modernas que cumplan con los estándares de calidad y medidas de bioseguridad establecidos	Corto	Gerencia Director del Proyecto	Propietario Clientes que asistan al local	Nivel de cumplimiento a las especificaciones técnicas (diseño) del proyecto	La Municipalidad de Guayaquil otorgará los permisos de funcionamiento respectivos para el inicio de las operaciones del lugar.	Retraso en la inauguración del local por entrega de permisos de funcionamiento en base a las nuevas medidas de bioseguridad fuera del tiempo previsto
Aceptación de los Clientes que asisten y hacen uso del Drive In	Mediano	Gerencia Administrador	Propietario Clientes que asistan al local	Grado de aceptación de los clientes	Los servicios que ofrece el local cubren las expectativas de los clientes	Por disposición del COE Nacional se disminuye el aforo del establecimiento
La implementación del servicio Drive In permitirá obtener ingresos que podrán generar utilidades al propietario y solventar los gastos de mantenimiento de este	Mediano	Gerencia Administrador Equipo de trabajo	Propietario Equipo de trabajo	Rentabilidad del proyecto: Ingresos son mayores a los gastos obligatorios	Se entiende que los elementos administrativos son los necesarios para que permitan un buen manejo del local	Temor de los clientes por asistir a un lugar donde la aglomeración de personas pueda significar un riesgo de contagio por Covid-19. Respirar gases contaminantes producto de la combustión de los vehículos concentrados en un mismo lugar.
Análisis de TIR y VAN						
Una vez realizada la proyección de los datos en el flujo de caja, el incremento y recuperación de capital de trabajo, se establece un VAN positivo de \$182,570.62 y TIR mayor al costo de capital del 30% representando una rentabilidad mayor que la exigida, recuperando la inversión en 0,58 años aproximadamente, permitiendo establecer una maduración en el mercado y una sostenibilidad económica.						

4.1.2 Registro de lecciones aprendidas

Brevemente se presenta el formato de lecciones aprendidas que se utilizará durante la ejecución del proyecto de implementación de la franquicia XYZ.

LECCIONES APRENDIDAS

Director del Proyecto:		Fecha:	
Nombre del proyecto:		Cod. Del Proyecto	

Área/ categoría	Amenaza / Oportunidad	Título	Situación	Impacto en los objetivos del proyecto	Acciones Correctivas/ Preventivas	Lección Aprendida / Recomendaciones

4.1.3 Cierre del Proyecto

Teniendo en cuenta que en esta fase del proyecto se procederá con el cierre administrativo con las actas de entrega – recepción debidamente firmadas, y el cierre contractual mediante sesión mantenida entre la contratista y el Gerente General con la respectiva minuta suscrita.

El Director del proyecto presentará los documentos de soporte que respaldan la solicitud de cierre de proyecto, acto seguido se verificará la calidad de los entregables y se calificará el éxito o fracaso del mismo, documentando las lecciones aprendidas. En consecuencia, se cerrará el proyecto y se hará el anuncio al equipo del proyecto haciendo el traspaso de los entregables mediante acta de entrega – recepción.

4.1.4 Políticas de cierre de proyecto

- El cierre final del proyecto se cumplirá cuando todos los entregables hayan sido aceptados.
- El Informe de las lecciones aprendidas será emitido en su versión final.
- El cierre del proyecto deberá ser aprobado por el patrocinador.
- El cierre del proyecto se realizará en base el formato de Acta de Cierre.

4.2 Plan de Gestión de Alcance

Tabla 33 Plan de gestión de alcance

PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE	
PROYECTO	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil.
CODIGO	FECHA
OBJETIVO	
En el plan de gestión de alcance se definen los procesos necesarios para alcanzar el éxito del proyecto, para ello se debe definir y controlar el trabajo que debe realizarse durante el ciclo de vida del proyecto, garantizando que la implementación e inauguración de la franquicia XYZ se realice en el tiempo y presupuesto acordado.	
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ALCANCE	
<p>Dará inicio con la recopilación de requisitos a cargo del Director de Proyectos, con el fin de obtener toda la información necesaria de los interesados para gestionar todas sus necesidades de manera oportuna.</p> <p>Luego se detallará la descripción del alcance, entregables y criterios de aceptación de los mismos, así como también las exclusiones, restricciones y supuestos. Una vez elaborado el documento, el Patrocinador y Director de Proyecto procederán con la revisión del enunciado del alcance y determinarán si se encuentra alineado con los objetivos estratégicos y a los requerimientos de los interesados.</p> <p>Finalmente se procederá con la aprobación del documento, resaltando que si existen cambios que afecten de manera directa al alcance, se deberá realizar mediante el formato de Solicitud de Cambio, en el caso de ser aprobada la solicitud, se actualizará el alcance y luego se comunicará vía correo electrónico el proceso a todo el equipo de proyecto.</p>	
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)	
<p>La estructura de desglose de trabajo (EDT) arranca con la descomposición jerárquica de los entregables en paquetes de trabajo, para la implementación del presente proyecto el enunciado del alcance se descompondrá hasta el nivel tres.</p> <p>Posterior, se hará una revisión de la EDT por parte del Patrocinador para su aprobación. Con la aprobación del patrocinador y el director del proyecto, este último comunicará a cada uno de los interesados principales del proyecto para su conocimiento y respaldo definitivo.</p>	
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE DICCIONARIO EDT	
<p>El diccionario EDT se elaborará mediante el siguiente esquema:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción del trabajo 2. Productos. 3. Entregables. 4. Criterios de aceptación. 5. Recursos asignados. 6. Hitos. 7. Actividades del cronograma. 8. Duración. 9. Estimaciones de costes. 	

PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE MTR

Inicia con la recolección de los requerimientos solicitados por los interesados de alto nivel para la implementación del proyecto. Luego se realizará la matriz de trazabilidad la cual debe estar alineada con los requisitos de tu proyecto y los objetivos descritos en el enunciado de alcance. Su elaboración se realizará con base al siguiente esquema:

1. Código
2. Descripción
3. Objetivos del Proyecto
4. Necesidades del Negocio
5. EDT
6. Entregable Del EDT
7. Criterio de Aceptación
8. Medio de Validación

Una vez elaborada la matriz se enviará al Patrocinador para su revisión y aprobación. De ser aprobada se notificará a todo el equipo de proyecto.

PROCEDIMIENTO DE VERIFICACIÓN DEL ALCANCE

Finalizada la obra se solicitará que todos los entregables sean aceptados de acuerdo con las especificaciones técnicas detalladas al inicio del proyecto, las mismas que son: área de cocina, área de despacho, área administrativa, cerramiento para el parqueadero e iluminación. Adicional a esto, verificar si se cumple con todo lo establecido para la inauguración.

De ser aceptados dichos entregables, sin observaciones y/o ajustes a realizar, por parte del Patrocinador se da aceptación de los mismos.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CAMBIOS

El proceso de control de cambios consiste en supervisar las solicitudes de cambio, aprobación de cambios que se consideren convenientes y la gestión de implementación de los mismos.

El Director del Proyecto es responsable del cumplimiento de este proceso, y dentro de sus funciones deberá realizar una evaluación de los cambios requeridos al alcance que dará como resultado la aprobación o negación del mismo.

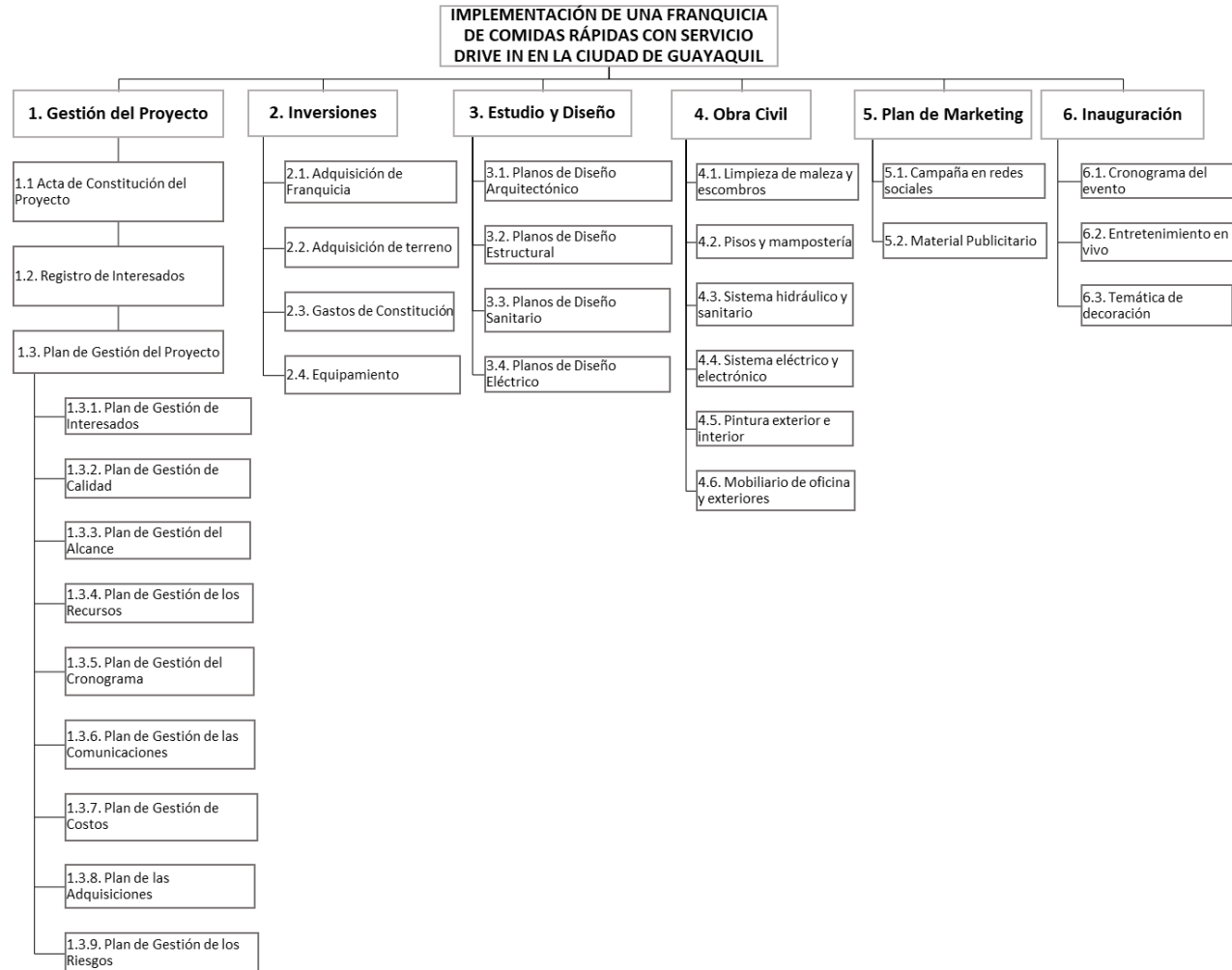
4.2.1 Enunciado del Alcance del Proyecto

ENUNCIADO DEL ALCANCE		
PROYECTO:	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil.	
CODIGO:		FECHA:
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO		
<p>El proyecto se llevará a cabo en la zona norte de Guayaquil, Kennedy Norte frente al Hotel Hilton Colón Guayaquil, principal centro económico y financiero de la ciudad.</p> <p>Inicia con la construcción de un área con implementos modernos que contemplen las medidas de bioseguridad requeridas ante la problemática actual. Su diseño base será de acuerdo con lo estipulado en el contrato con la flexibilidad de adicionar temáticas según la temporada vigente, que permita brindar un excelente servicio de comidas rápidas, marcando la diferencia dentro del mercado competitivo de Guayaquil, con el objetivo de generar mayores utilidades gracias a un servicio poco explotado como el Drive In, el cual contará con las siguientes áreas:</p>		
Descripción	Cant	Características
Baños	1	Para hombres y mujeres (3 inodoros, 2 lavamanos, 2 urinarios (baño hombres))
Área interna de comidas	1	Contará con un espacio suficiente para la colocación de 6 juegos de comedor para 6 personas y 2 juegos para 2 personas.
Zona de eventos	1	Lugar estará delimitado y adecuado para eventos y presentaciones
Oficina Administrativa	2	Oficinas equipadas con escritorios, sillas, aire acondicionado, baño, equipos de computación
Instalaciones eléctricas	1	Cableado, iluminación en todas las áreas del local
Áreas de parqueadero (Drive In)	1	Delimitado y adecuado con señaléticas para ubicación y prevención de accidentes.
CCTV	1	Circuito cerrado de televisión
Servicio de Guardianía	1	Solicitado bajo contrato valor máximo de \$1.000,00 (mensual)
Servicio de Limpieza	1	Solicitado bajo contrato valor máximo de \$600,00 (mensual)
Cerramiento	1	El cual será para el contorno del área del local.
<p>Se desarrollará un plan de acción para la ejecución de las actividades programadas dentro del plan de marketing y el presupuesto que se invertirá en el desarrollo de cada actividad contendrá las estrategias para promoción y difusión vía redes sociales, campañas en radio para promocionar la inauguración de la franquicia.</p> <p>La operación de la franquicia deberá regirse bajo las siguientes políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horarios de atención de lunes a domingo de 10H00 a 23H00. - Los clientes deberán cumplir con las medidas de bioseguridad y el respectivo distanciamiento. - El número máximo de vehículos que podrán hacer uso del servicio Drive In, será de 10. 		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN		
Técnico	El proyecto deberá cumplir con la totalidad de las especificaciones contempladas en la Norma Ecuatoriana de la Construcción.	

Calidad	Los materiales deberán cumplir en un 100% con las especificaciones técnicas aprobadas por la Gerencia.
Administrativos	Todos los entregables deben de ser aprobados por la Gerencia .
Metodológicos	Se deberá cumplir los procesos bajo la metodología PMBOK.
ENTREGABLES DEL PROYECTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Planos de diseño - Estructura construida - Instalaciones equipadas con implementos modernos - Plan de marketing - Inauguración 	
EXCLUSIONES DEL PROYECTO	
<p>Se excluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestión para la obtención del permiso de funcionamiento con la Municipalidad de Guayaquil será responsabilidad de la Gerencia General ya que el Director del Proyecto no está encargado de realizar dicha gestión. - El rubro por permisos de construcción dentro del presupuesto, ya que estos valores son asumidos por la Gerencia General. - El proyecto no contempla la implementación del servicio Datafast. - El proyecto no contempla ninguna responsabilidad durante su operación, ni tampoco un control y seguimiento de las actividades administrativas y operativas de la franquicia que certifiquen el buen desempeño y cumplimiento de trabajo. 	
RESTRICCIONES DEL PROYECTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Los gastos por equipamiento no podrán exceder los \$22,000.00 presupuestados. - El proyecto deberá ser entregado máximo a finales de abril del año 2022. - El evento de inauguración tendrá un presupuesto máximo de \$1,400.00 - Aforo: debido a la emergencia sanitaria y el aumento de casos de contagios en el país, las autoridades cantonales y nacionales han dispuesto límites en el aforo de los centros donde motive la concurrencia de personas, para evitar el contagio de Covid-19. 	
SUPUESTOS DEL PROYECTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Los permisos de construcción no afectarán a la programación de los trabajos, ya que se asume que la entidad municipal gestionará la emisión de los mismos en el plazo que inicialmente ellos como institución estipulen. - El material de construcción presupuestado estará disponible en la fase de obra civil, así como también todos los equipos que serán necesario para ello. - ARCSA otorgará los permisos de funcionamiento respectivos para el inicio de la operación. 	

4.2.2 Estructura de Desglose de Trabajo

Figura 8 EDT



Elaborado por la autora

4.2.3 Diccionario EDT

Código de paquete:	1.1	Nombre del paquete de trabajo	Acta de constitución del proyecto
Descripción:	Documentar formalmente el inicio del proyecto		
Detalle del trabajo a realizar	Definir el propósito y justificación del proyecto Describir los entregables Detallar requerimientos de alto nivel Objetivos del proyecto Establecer los supuestos, restricciones Definición de riesgos de alto nivel Hitos Detallar presupuesto Establecer los interesados Definir la asignación de autoridades del Director de Proyecto y Patrocinador		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Patrocinador Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Patrocinador Da información: Equipo de proyecto		
Criterios de Aceptación	Formatos deben respetar el estándar PMI El acta de constitución debe estar firmada entre las partes		
Supuestos	El acta de constitución es realizada bajo el formato de la metodología PMI		
Riesgos	Las restricciones del proyecto no están alineadas al proyecto.		

Código de paquete:	1.2	Nombre del paquete de trabajo	Registro de interesados
Descripción:	Documentar a todos los involucrados del proyecto		
Detalle del trabajo a realizar	Determinar a los interesados Obtener información relevante Establecer el grado de interés e influencia, participación y colaboración		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerente Da información: Equipo de proyecto		
Criterios de Aceptación	Registro de interesados debe estar acorde a la metodología PMI		
Supuestos	El análisis de los interesados se ha realizado de manera correcta		
Riesgos	La evaluación de interesados no mide el grado de interés e influencia de manera coherente		

Código de paquete:	1.3.1	Nombre del paquete de trabajo	Plan de gestión de interesados
Descripción:	Identificar todos los stakeholders y la definición de estrategias que permitan incrementar el nivel de participación en el proyecto.		
Detalle del trabajo a realizar	Registro de interesados Análisis y clasificación de interesados Definición de estrategias de gestión de interesados Flujo de interrelaciones de interesados Información de interesados Seguimiento de interesados		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerente General Da información: Equipo de proyecto		
Criterios de Aceptación	Formatos deben respetar el estándar PMI Debe constar el detalle de ejecución, monitoreo y control del proyecto		
Supuestos	Todos los stakeholders proporcionan información real		
Riesgos	No se contemplen todos los interesados del proyecto		

Código de paquete:	1.3.2	Nombre del paquete de trabajo	Plan de gestión de calidad
Descripción:	Detallar los distintos lineamientos, especificaciones que deberán cumplirse para garantizar la calidad del proyecto de implementación de la franquicia.		
Detalle del trabajo a realizar	Políticas de calidad Línea Base de calidad Definición de actividades de prevención y control Establecimiento de roles y responsabilidades Determinar el proceso de gestión de calidad Estructurar las métricas de calidad del proyecto		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerente General Da información: Equipo de proyecto		
Criterios de Aceptación	Formatos deben respetar el estándar PMI Debe constar el detalle de ejecución, monitoreo y control del proyecto Las especificaciones técnicas deben cumplir con lo dispuesto por ARCSA y la Norma Técnica de construcción		
Supuestos	Las métricas de calidad del proyecto cumplen con lo dispuesto por ARCSA.		
Riesgos	La calidad del proyecto no se mida en base a las especificaciones técnicas establecidas en el proyecto.		

Código de paquete:	1.3.3	Nombre del paquete de trabajo	Plan de Gestión de Alcance
Descripción:	Establecer como se debe ejecutar, supervisar el proyecto y verificar el grado de cumplimiento de las distintas actividades que deberán cumplirse para la entrega del producto final.		
Detalle del trabajo a realizar	Procedimientos para la elaboración del Alcance Estructura de desglose de trabajo (EDT) Diccionario EDT Documentar requisitos Matriz de trazabilidad Definición de procesos de verificación de alcance Control de cambios Enunciado del alcance Definición de criterios de aceptación, entregables, exclusiones y supuestos		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerente General Da información: Equipo de proyecto		
Criterios de Aceptación	Formatos deben respetar el estándar PMI Debe constar el detalle de ejecución, monitoreo y control del proyecto		
Supuestos	Las especificaciones del proyecto son definidas con criterio técnico de alto nivel.		
Riesgos	La cantidad de los materiales para obra civil no se calcularon de manera correcta.		

Código de paquete:	1.3.4	Nombre del paquete de trabajo	Plan de Gestión de Recursos
Descripción:	Identificar el talento humano y establecer roles y responsabilidades de acuerdo al cargo definido.		
Detalle del trabajo a realizar	Elaboración del organigrama del proyecto Matriz de asignación de responsabilidades (roles, nivel de autoridad y responsabilidades). Listado de adquisición del personal Material de capacitación y entrenamiento Establecimiento de programa de reconocimientos y recompensas Políticas y regulaciones		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerente del Proyecto Da información: Equipo de proyecto		

Criterios de Aceptación	Formatos deben respetar el estándar PMI
Supuestos	Se determinó de manera correcta la cantidad de personal necesario para el proyecto de implementación de la franquicia.
Riesgos	Roles y responsabilidades no se definieron de manera correcta.

Código de paquete:	1.3.5	Nombre del paquete de trabajo	Plan de Gestión de Cronograma
Descripción:	Definiciones para la elaboración y gestión del tiempo de las actividades del proyecto, y establecimiento de los mecanismos de control del cronograma.		
Detalle del trabajo a realizar	Definición de la metodología del proyecto Herramientas del cronograma Definición de actividades, secuenciamiento, recursos y duración Elaboración del cronograma Línea Base de cronograma Listado de hitos Ruta crítica		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerente General Da información: Equipo de proyecto		
Criterios de Aceptación	Formatos deben respetar el estándar PMI		
Supuestos	Estimación del tiempo de actividades de acuerdo a criterio técnico de alto nivel		
Riesgos	El secuenciamiento y duración de actividades estimadas de manera incorrecta		

Código de paquete:	1.3.6	Nombre del paquete de trabajo	Plan de Gestión de Comunicaciones
Descripción:	Establecer de manera clara cómo será el monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto		
Detalle del trabajo a realizar	Requisitos de comunicación Definición del idioma, contenido y métodos Elaboración de Matriz de comunicación Definición de guía de evento de comunicaciones		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerente General Da información: Equipo de proyecto		
Criterios de Aceptación	Formatos deben respetar el estándar PMI Debe respetarse los formatos internos establecidos por la Gerencia General.		

Supuestos	Se estableció de manera adecuada los métodos y herramientas para las comunicaciones del proyecto.
Riesgos	La presentación de información relevante del proyecto no se comunique de manera correcta y oportuna

Código de paquete:	1.3.7	Nombre del paquete de trabajo	Plan de Gestión de Costos
Descripción:	Definir los procesos para la estimación de costos de todas las actividades del proyecto, elaboración de presupuesto y definición de control de los costos.		
Detalle del trabajo a realizar	Elaboración del plan de gestión de costos Establecimiento de la unidad de medida, umbrales de control, métodos de medición, pronósticos de valor ganado Procesos de gestión de costos Sistemas de control de costos Sistemas de control de cambios Estimaciones de costos por actividad Detalle del presupuesto del proyecto Curva S		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerente General Da información: Equipo de proyecto		
Criterios de Aceptación	Formatos deben respetar el estándar PMI		
Supuestos	Se incluyeron todos los rubros para obra civil para la correcta estimación de costos del proyecto.		
Riesgos	La estimación de costos genera un presupuesto con rubros por encima de la inversión inicial		

Código de paquete:	1.3.8	Nombre del paquete de trabajo	Plan de Gestión de Adquisiciones
Descripción:	Establecer los procesos para la correcta adquisición de equipos, materiales y de más bienes para la correcta ejecución del proyecto		
Detalle del trabajo a realizar	Elaboración del procedimiento para la planificación de adquisiciones Definición de criterios de aceptación de compra de materiales y equipos Lineamientos para la gestión de proveedores Elaboración de matriz de requisitos de adquisiciones		

	Enunciado de trabajo de adquisiciones Parámetros para la evaluación y selección de proveedores
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerente General Da información: Equipo de proyecto
Criterios de Aceptación	Formatos deben respetar el estándar PMI
Supuestos	Se cuenta con una base de datos de proveedores completa
Riesgos	La adquisición de materiales y equipos para la construcción no se gestionan de manera correcta

Código de paquete:	1.3.9	Nombre del paquete de trabajo	Plan de Gestión de Riesgos
Descripción:	Definir los parámetros de cómo se medirán los riesgos en el proyecto		
Detalle del trabajo a realizar	Planificación de respuesta a los riesgos Definición de umbrales de riesgo Registrar los riesgos Elaborar análisis cualitativo de riesgos Identificación y evaluación cualitativa de los Riesgos		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerente General Da información: Equipo de proyecto		
Criterios de Aceptación	Formatos deben respetar el estándar PMI		
Supuestos	Se incluyen todos los posibles riesgos que afecten de manera directa al proyecto		
Riesgos	Los riesgos registrados no están acorde al proyecto		

Código de paquete:	2.1	Nombre del paquete de trabajo	Adquisición de la Franquicia
Descripción:	Elaboración de acuerdos para la firma del contrato de adquisición de la franquicia.		
Detalle del trabajo a realizar	Realizar la gestión legal para acordar la inversión necesaria para la adquisición de los derechos de operación de la franquicia en Guayaquil.		

Asignación de responsabilidades	Responsable: Sponsor Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerencia General
Criterios de Aceptación	Aceptación de acuerdos por parte del Franquiciante y Franquiciado.
Supuestos	La recuperación de la inversión será en menor tiempo de lo planificado.
Riesgos	Inconvenientes durante la elaboración de los acuerdos por parte del Franquiciador.

Código de paquete:	2.2	Nombre del paquete de trabajo	Adquisición de Terreno
Descripción:	Firma de carta de compra y venta para la adquisición del terreno.		
Detalle del trabajo a realizar	Una vez escogida la ubicación del terreno se iniciará con la recopilación de requisitos para la compra del terreno.		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Sponsor Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerencia General		
Criterios de Aceptación	Recolección de firmas para el traspaso de dominio.		
Supuestos	El trámite de la compra del terreno se realizará en el tiempo planificado.		
Riesgos	Inconvenientes en el proceso de traspaso de dominio por parte de entidades públicas.		

Código de paquete:	2.3	Nombre del paquete de trabajo	Gastos de Constitución
Descripción:	Detalle de gastos necesarios previo al arranque de las operaciones.		
Detalle del trabajo a realizar	Trámite para la emisión del certificado del nombre social en el Registro Mercantil.		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerencia General		
Criterios de Aceptación	Recolección de firmas para la inscripción en el Registro Mercantil.		

Supuestos	El trámite de la inscripción se realizará en el tiempo planificado.
Riesgos	Inconvenientes en el proceso de inscripción por parte de entidades públicas.

Código de paquete:	2.4	Nombre del paquete de trabajo	Equipamiento
Descripción:	Detalle de gastos de equipamiento necesarios previo al arranque de las operaciones.		
Detalle del trabajo a realizar	Desglose de equipamiento necesario para el inicio de los trabajos de construcción, definiendo el costo de material y mano de obra.		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del Proyecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerencia General		
Criterios de Aceptación	Los rubros que conforman la actividad de equipamiento cumplen con el presupuesto aprobado por Gerencia General.		
Supuestos	La adquisición de materiales se realizará dentro del plazo establecido.		
Riesgos	Inconvenientes en el proceso de adquisición de materiales.		

Código de paquete:	3.1	Nombre del paquete de trabajo	Planos de diseño arquitectónico
Descripción:	Elaborar planos de diseño arquitectónico		
Detalle del trabajo a realizar	Diseño de planos arquitectónicos		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Arquitecto Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerencia General		
Criterios de Aceptación	Cumplir con altos estándares establecidos por ARCSA y la norma ecuatoriana de construcción		
Supuestos	Los planos cumplen con lo establecido en el NEC		
Riesgos	El diseño arquitectónico no cumple con los requerimientos de la Gerencia.		

Código de paquete:	3.2	Nombre del paquete de trabajo	Planos de diseño estructural
Descripción:	Elaborar planos de diseño estructural		

Detalle del trabajo a realizar	Diseño de plano estructural
Asignación de responsabilidades	Responsable: Ingeniero Civil Revisa: Director de Proyecto Aprueba: Gerencia General
Criterios de Aceptación	Cumplir con altos estándares establecidos por ARCSA
Supuestos	Los planos cumplen con lo establecido en el NEC
Riesgos	El diseño arquitectónico no cumple con los requerimientos de la Gerencia.

Código de paquete:	3.3	Nombre del paquete de trabajo	Planos de diseño sanitario
Descripción:	Elaborar planos de diseño sanitario		
Detalle del trabajo a realizar	Diseño de planos de diseño sanitario		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Ingeniero Civil Revisa: Director de Proyecto Aprueba: Gerencia General		
Criterios de Aceptación	Cumplir con altos estándares establecidos por ARCSA		
Supuestos	Los planos cumplen con lo establecido en el NEC		
Riesgos	Demora en la entrega de los planos de diseño sanitario		

Código de paquete:	3.4	Nombre del paquete de trabajo	Planos de diseño eléctrico
Descripción:	Elaborar planos de diseño eléctrico		
Detalle del trabajo a realizar	Diseño de planos eléctrico		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Ingeniero eléctrico Revisa: Director de Proyecto Aprueba: Gerencia General		
Criterios de Aceptación	Cumplir con altos estándares establecidos por ARCSA		
Supuestos	Los planos cumplen con el estándar requerido para la infraestructura		
Riesgos	Los planos eléctricos están mal diseñados		

Código de paquete:	4.1	Nombre del paquete de trabajo	Limpeza de maleza y escombros
Descripción:	Limpeza del área de construcción		

Detalle del trabajo a realizar	Se procederá a cortar, desenraizar y retirar del área arbustos, hierbas y maleza. Adicional a esto, se deberá retirar todo tipo de material que esté dañado, oxidado, etc.
Asignación de responsabilidades	Responsable: Contratista de limpieza Revisa: Director del proyecto Aprueba: Director del proyecto
Criterios de Aceptación	Limpieza del 100% del área de construcción
Supuestos	El contratista cumple con la limpieza total del área
Riesgos	Fuertes lluvias ocasionan demora en la limpieza de maleza y escombros

Código de paquete:	4.2	Nombre del paquete de trabajo	Pisos y mampostería
Descripción:	Realizar todos los trabajos relacionados con la construcción acorde a las medidas específicas de los planos.		
Detalle del trabajo a realizar	Adecuación de baños Adecuación de cerramiento Adecuación de cubierta Adecuación del local Adecuación del Parqueadero		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Maestro mayor Revisa: Director del proyecto Aprueba: Director del proyecto		
Criterios de Aceptación	Pisos y paredes entregados al 100%		
Supuestos	Los trabajos de obra civil son realizados con las medidas específicas establecidas en los planos		
Riesgos	El maestro mayor realiza trabajos sin guiarse con planos aprobados y requiere de más material para construir.		

Código de paquete:	4.3	Nombre del paquete de trabajo	Sistema hidráulico sanitario
Descripción:	Instalación de inodoros, tanque y demás elementos para el correcto funcionamiento sanitario		
Detalle del trabajo a realizar	Colocación de sanitarios Colocación de grifos		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Ingeniero Civil Revisa: Director de Proyecto Aprueba: Director de Proyecto		
Criterios de Aceptación	Instalaciones sanitarias instaladas al 100% de acuerdo a lo establecido en los planos de diseño sanitario		

Supuestos	El sistema hidráulico es instalados acorde a los planos de diseño
Riesgos	Demora en la entrega de los equipos y tanque del sistema hidráulico

Código de paquete:	4.4	Nombre del paquete de trabajo	Sistema eléctrico y electrónico
Descripción:	Instalación de cables, tubos y accesorios necesarios para el sistema eléctrico		
Detalle del trabajo a realizar	Circuito cerrado de TV Colocación de nuevos puntos de iluminación y tomacorrientes Colocación de aires acondicionados en área de oficinas, comedor Instalación de equipo de música y sonido		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Ingeniero eléctrico Revisa: Director de Proyecto Aprueba: Director de Proyecto		
Criterios de Aceptación	Instalaciones eléctricas instaladas al 100% de acuerdo a lo establecido en los planos de diseño eléctrico		
Supuestos	El sistema eléctrico es instalados acorde a los planos de diseño		
Riesgos	Retraso en la instalación del sistema eléctrico		

Código de paquete:	4.5	Nombre del paquete de trabajo	Pintura interior y exterior
Descripción:	Aplicación de pintura interior y exterior		
Detalle del trabajo a realizar	Recubrimiento de la mampostería y todo tipo de superficie con pintura dejando un acabado fino y liso.		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Contratista de pintura Revisa: Director del proyecto Aprueba: Director del proyecto		
Criterios de Aceptación	Instalaciones interiores y exteriores pintadas al 100% respetando los colores establecidos en el diseño estructural		
Supuestos	Toda la superficie está cubierta con la paleta de pinturas aprobados por Gerencia General		
Riesgos	Por las fuertes lluvias no se entrega a tiempo la infraestructura pintada		

Código de paquete:	4.6	Nombre del paquete de trabajo	Mobiliario de oficina y exteriores
Descripción:	Instalaciones de muebles, equipos de oficina y exteriores		

Detalle del trabajo a realizar	Colocación de mobiliario de oficina, equipo de computación Colocación de material de oficina Colocación de mobiliario de cocina Colocación de juegos de comedor en área de comida y Disposición de material de limpieza en bodega
Asignación de responsabilidades	Responsable: Director del proyecto Revisa: Aprueba: Gerencia General
Criterios de Aceptación	Mobiliario de oficina debe respetar las especificaciones técnicas
Supuestos	La adquisición de equipos y muebles de oficina respeta el presupuesto aprobado por Gerencia General.
Riesgos	Por inestabilidad económica los precios en el mercado aumenten.

Código de paquete:	5.1	Nombre del paquete de trabajo	Campaña en redes sociales
Descripción:	Desarrollo de actividades de contenido para campaña de redes sociales		
Detalle del trabajo a realizar	Definir diseños y colores para campaña Elaborar contenido de campaña en redes sociales		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Publicista Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerencia General		
Criterios de Aceptación	Se debe respetar lo establecido en el brief de la empresa		
Supuestos	Publicista realiza campaña de redes sociales a tiempo		
Riesgos	Diseño de campaña publicitaria no respeta el brief de la empresa		

Código de paquete:	5.2	Nombre del paquete de trabajo	Materiales publicitarios
Descripción:	Cotización y compra de materiales publicitarios		
Detalle del trabajo a realizar	Contratar servicio para la compra de: Elaboración de volantes 0.50 u por 700 Roll Up y Stickers 0.40 u. x 500		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Asistente Administrativo Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerencia General		
Criterios de Aceptación	Debe respetar las especificaciones de diseño, medida, color, material, cantidad y tipo de impresión acorde a la cotización aprobada por Gerencia General		

Supuestos	Se revisa todo el material publicitario previo a firma de acta entrega recepción
Riesgos	Entrega de material publicitario incompleto y con daños en la impresión

Código de paquete:	6.1	Nombre del paquete de trabajo	Cronograma del evento
Descripción:	Realizar la programación de actividades para el evento de inauguración		
Detalle del trabajo a realizar	Elaborar cronograma del evento		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Asistente Administrativo Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerencia General		
Criterios de Aceptación	Cronograma debe respetar la fecha de inauguración establecida		
Supuestos	La elaboración del cronograma del evento es entregado a tiempo		
Riesgos	Las actividades programadas se suspendan por aumento de contagios por covid-19		

Código de paquete:	6.2	Nombre del paquete de trabajo	Entretenimiento en vivo
Descripción:	Contratación del artista invitado para el evento.		
Detalle del trabajo a realizar	Cotización y contratación del artista para espectáculo de entretenimiento		
Asignación de responsabilidades	Responsable: Asistente Administrativo Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerencia General		
Criterios de Aceptación	Artista invitado debe ser contratado acorde a lo establecido por el Patrocinador		
Supuestos	El artista invitado es contratado a tiempo		
Riesgos	Se suspende el evento por restricciones del COE cantonal		

Código de paquete:	6.3	Nombre del paquete de trabajo	Temática de decoración
Descripción:	Cotizar los servicios de decoración para la inauguración y establecer la mejor opción a contratar		
Detalle del trabajo a realizar	Decoración del local y área para el espectáculo		

Asignación de responsabilidades	Responsable: Asistente Administrativo Revisa: Director del Proyecto Aprueba: Gerencia General
Criterios de Aceptación	Arreglo de sillas Arreglo de flores Arreglo del área con la temática seleccionada
Supuestos	Cotizaciones son aprobadas a tiempo
Riesgos	Proveedor llegue retrasado el día del evento

4.2.4 Matriz de Trazabilidad

Tabla 34 Matriz de trazabilidad

MATRIZ DE TRAZABILIDAD									
Nombre Proyecto:	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil							Versión:	01
Id	Sustento del requisito	Fecha de inclusión	Interesado	Prioridad	Fuente	Alcance del proyecto (Entregable del WBS)	Categoría de Requisito	RELACIÓN DE TRAZABILIDAD	
								Atributo de Verificación	Validación
REQ- 01	Solicitado por el Patrocinador	26/11/2021	Director de Proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	2.1/ 3.1 4.1/ 5.1	Administrativo/ Técnico	Plan de Gestión de Costo Línea Base del Costos aprobada	Informe de desempeño / Desviaciones respecto a la línea base
REQ- 02	Solicitado por el Patrocinador	15/11/2021	Director de Proyecto	Alto	Enunciado del Alcance	3	Administrativo/ Técnico	Plan de Gestión de Cronograma Línea Base del Tiempo aprobada	Informe de desempeño / Desviaciones respecto a la línea base
REQ- 03	Solicitado por el Director del Proyecto	16/12/2021	Director de Proyecto/ Arquitecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	2.2	Técnico	Planos	Acta entrega-recepción
REQ- 04	Solicitado por el Director del Proyecto	23/12/2021	Directo de Proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	3.3	Técnico	Área de parqueo	Acta entrega-recepción
REQ- 05	Solicitado por Gerencia	04/01/2022	Gerencia/ Director de Proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	2.6.2	Administrativo	Permisos Municipales	Documento / Recibos de pago de tasas
REQ- 06	Solicitado por Gerencia y Director del Proyecto	04/01/2022	Gerencia/ Director de Proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	2.2	Administrativo/ Técnico	Normas de Bioseguridad	Aval del COE Nacional
REQ- 07	Solicitado por Gerencia y Director del Proyecto	23/12/2021	Gerencia/ Director	Alto	Enunciado del Alcance	2.2	Técnico/ Calidad	Señalética	Fotografías

			de Proyecto						
REQ- 08	Solicitado por el Director del Proyecto y el Ingeniero Civil	12/01/2021	Director de Proyecto/ Ingeniero Civil	Muy alto	Enunciado del Alcance	2.2 / 3	Técnico	Diseño arquitectónico, estructural, eléctrico y sanitario	Acta entrega-recepción
REQ- 09	Solicitado por el Director del Proyecto	26/11/2021	Patrocinador/ Director del proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	2.1/ 3.1 4.1/ 5.1	Administrativo	Plan de Gestión de Costo Línea Base del Costos aprobada	Informe de desempeño / Desviaciones respecto a la línea base
REQ- 010	Solicitado por el Patrocinador	02/05/2022	Director de Proyecto	Medio	Enunciado del Alcance	5.1	Gestión	Plan de marketing	Reporte de difusión de información
REQ- 011	Solicitado por Gerencia y Director del Proyecto	12/01/2021	Gerencia/ Director de Proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	1.3.3	Calidad	Diseño arquitectónico, estructural, eléctrico y sanitario	Acta entrega-recepción/ Aval ARCSA
REQ- 012	Solicitado por el Director del Proyecto	25/05/2022	Director de Proyecto/ Maestro mayor	Alto	Enunciado del Alcance	2.2/ 3.3	Técnico	Local construido	Acta entrega-recepción
REQ- 013	Solicitado por el Director del Proyecto	02/05/2022	Director de Proyecto/ Publicista	Alto	Enunciado del Alcance	4.1 4.2	Calidad	Plan de marketing	Documentos / Recibos por pago servicios de mercadeo
REQ- 014	Solicitado por el Director del Proyecto	26/11/2021	Director de Proyecto/ Publicista	Medio	Enunciado del Alcance	5.3	Administrativo/ Gestión	Plan de Gestión de Costo Línea Base del Costos aprobada	Cotizaciones / Facturas
REQ- 015	Solicitado por el Director del Proyecto	25/05/2022	Director de Proyecto	Alto	Enunciado del Alcance	1.3.3 2.3	Calidad	Enunciado del alcance	Servicio de internet instalado/ Contrato/ Factura/Constancia de pago

REQ- 016	Solicitado por la Gerencia	25/05/2022	Director de Proyecto	Alto	Enunciado del Alcance	1.3.3 2.3	Calidad	Enunciado del alcance	Servicio de guardianía contratado/ Contrato/Factura/Constancia de pago
REQ- 017	Solicitado por el Director del Proyecto	15/11/2021	Director de Proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	3.7	Técnico	Plan de Gestión de Cronograma Línea Base del Tiempo aprobada	Informe de desempeño / Desviaciones respecto a la línea base
REQ- 018	Solicitado por el Director del Proyecto	15/11/2021	Director de Proyecto/ Publicista	Alto	Enunciado del Alcance	4.1/4.2/ 4.3/4.4	Administrativo/ Gestión	Plan de Gestión de Cronograma Línea Base del Tiempo aprobada	Informe de desempeño / Desviaciones respecto a la línea base

4.3 Plan de Gestión de Cronograma

4.3.1 Plan de gestión del Tiempo

4.3.1.1 Metodología del proyecto

Se utilizará la metodología del camino crítico, el mismo que se conseguirá como resultado del desarrollo de un diagrama de Gantt.

4.3.1.2 Herramientas del cronograma

Para el desarrollo del cronograma y determinar su camino crítico, se utilizará la herramienta MS Project 2019.

4.3.1.3 Definición de actividades

Se parte del alcance establecido en este proyecto en relación con los trabajos de gestión del proyecto, obra civil, marketing e inauguración de la Franquicia.

4.3.1.4 Secuenciamiento de actividades

Para ello se tomará en cuenta la opinión de expertos que manejan las distintas áreas durante la definición de las actividades (gestión de proyectos, ingeniería civil, marketing, organización de eventos). Se utilizará el secuenciamiento del tipo final-comienzo y comienzo-comienzo según sea necesario para el cumplimiento de las fechas límites establecidas.

4.3.1.5 Estimación de Recursos de actividades

Se destinarán recursos del tipo material y humano para cada actividad. El número de recursos para cada una de las actividades será de acuerdo al plazo de ejecución de cada una, en conjunto con el rendimiento que tenga cada recurso para el cumplimiento del trabajo requerido.

4.3.1.6 Estimación de la duración de las actividades

Para establecer la duración de las actividades, se tomará en cuenta el cumplimiento de las fechas límite de los hitos y el rendimiento de los recursos asignados para la ejecución de los trabajos.

4.3.1.7 Nivel de exactitud

Como referencia un 90% de exactitud en las métricas empleadas.

4.3.1.8 Unidades de medida

Tiempo de ejecución: días.

4.3.1.9 Umbrales de control

Porcentaje de desviación con respecto a los parámetros establecidos en la línea base del plan: +/- 10%.

4.3.1.10 Formatos y reportes del cronograma

Formatos del cronograma						Frecuencia
Formato de actividades	Proyecto:					1 vez
	Director del proyecto:					
	Aprobado por:					
	Actividad		ID			
Formato de asignación de recursos	Proyecto:					1 vez
	Director del proyecto:					
	Aprobado por:					
	ID	Actividad	Recurso	Disponibilidad	Cantidad	
Formato de secuencia de actividades	Proyecto:					1 vez
	Director del proyecto:					
	Aprobado por:					
	ID	Actividad	Inicio	Fin	Predecesora	
Reportes del cronograma						Frecuencia
Reporte de avance						Semanal
Reporte de desempeño						Quincenal

4.1.1.1 Desarrollo del cronograma

Para la construcción del cronograma, se utilizará la herramienta MS Project donde se definirán las actividades con la secuencia respectiva y los tiempos en que cada una tendrá duración para su culminación.

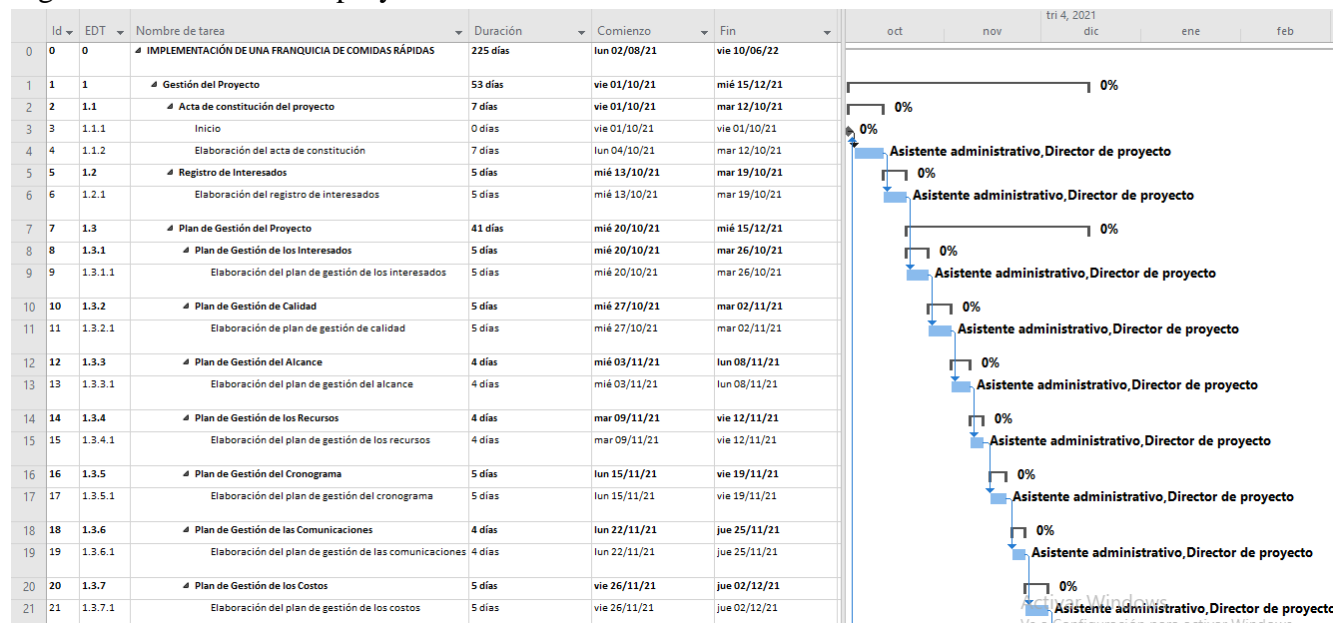
4.1.1.2 Monitoreo y control del cronograma

El cronograma que resulte del desarrollo, se denominará la línea base para los distintos análisis que involucren el monitoreo y control del tiempo a lo largo del proyecto. Se realizarán reportes semanales (de avance) y quincenales (de desempeño) para presentación y aprobación del patrocinador.

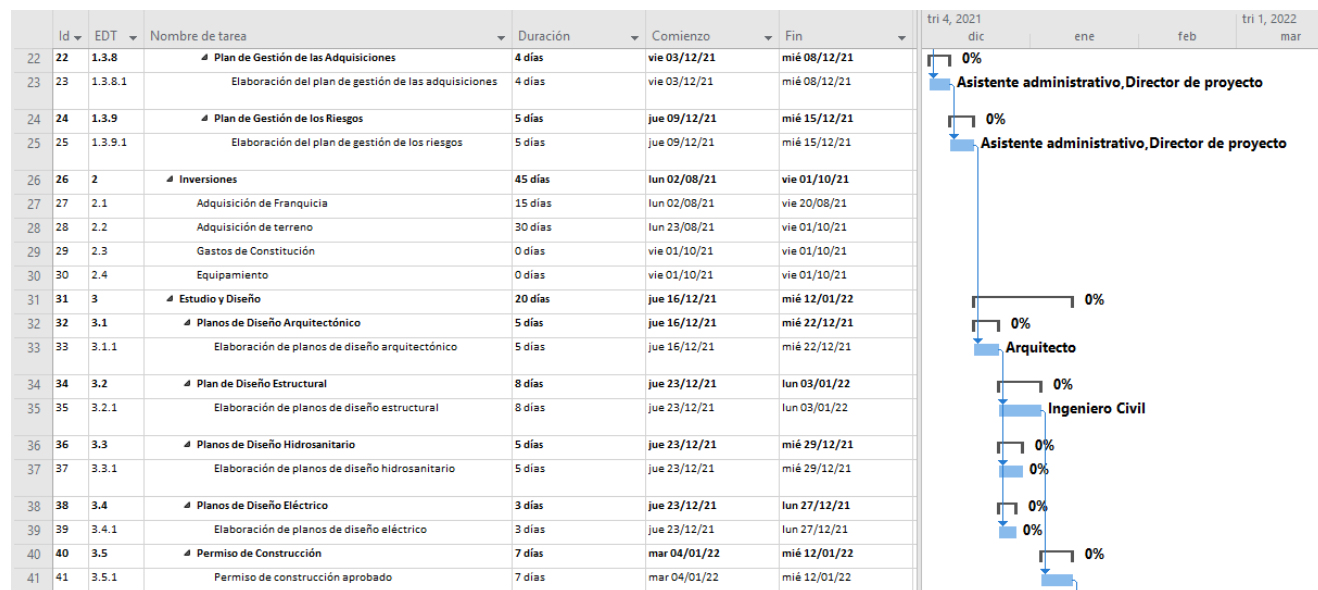
4.3.1.12 Línea Base del Cronograma

La línea base ayudará a monitorear y controlar el avance del proyecto en todas sus fases, la misma que se realizará semanalmente. Principalmente se llevará un seguimiento al costo y trabajo reales, y las mismas que se comparan en relación a la línea base del proyecto.

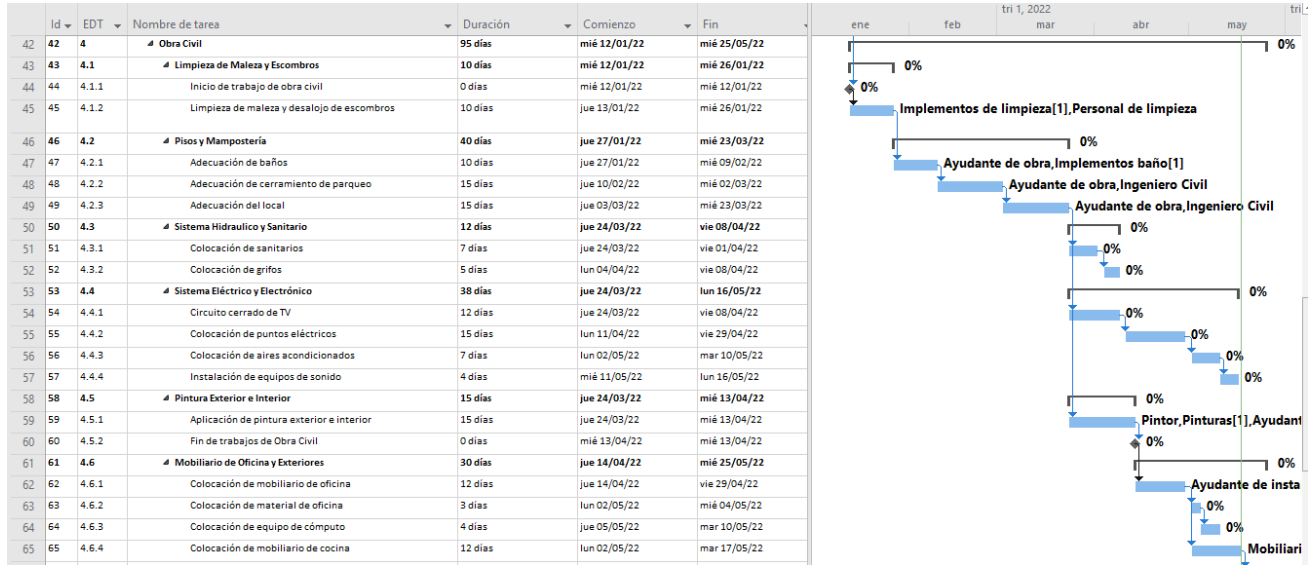
Figura 10 Línea base del proyecto.



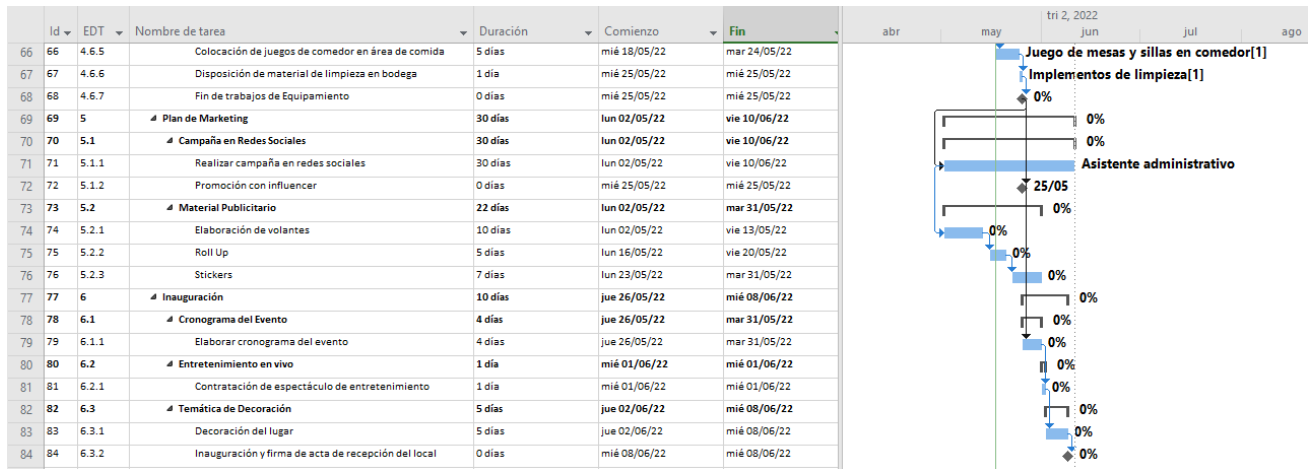
Línea base del proyecto - Parte 1



Línea base del Proyecto - Parte 2



Línea base del Proyecto - Parte 3



Línea base del Proyecto - Parte 4

4.3.1.13 Listado de actividades e hitos

En la tabla a continuación se detalla el listado de actividades y los hitos definidos en el cronograma de trabajo.

Tabla 35 Listado de actividades e hitos

Id	Nombre de tarea	Descripción
1	Inversiones	
2	Adquisición de la franquicia	Compra de la franquicia.
3	Adquisición de terreno	Compra del terreno.
4	Gastos de Constitución	Gastos varios antes del inicio del proyecto.
5	Equipamiento	Compra de insumos, materiales internos, etc.
6	Gestión del proyecto	
7	Acta de constitución del proyecto	
8	<i>Inicio</i>	Hito. Inicio de Proyecto.
9	Elaboración del acta de Constitución	Se elabora acta de constitución del proyecto.
10	Registro de interesados	
11	Elaboración del registro de interesados	Se elabora registro de aquellos interesados en el proyecto.
12	Plan de Gestión del proyecto	
13	Plan de Gestión de interesados	
14	Elaboración del plan de gestión de interesados	Se elabora el plan para la gestión de los interesados en el proyecto.
15	Plan de Gestión de la calidad	
16	Elaboración de plan de gestión de calidad	Se elabora el plan de gestión de la calidad en relación al proyecto.
17	Plan de Gestión del alcance	
18	Elaboración del plan de gestión de alcance	Se elabora el plan de gestión de alcance del proyecto.
19	Plan de gestión de los recursos	
20	Elaboración del plan de gestión de los recursos	Se elabora el plan de gestión de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
21	Plan de gestión del cronograma	
22	Elaboración del plan de gestión del cronograma	Se elabora el plan de gestión del tiempo.
23	Plan de gestión de las comunicaciones	
24	Elaboración del plan de gestión de las comunicaciones	Elaboración del plan de gestión de las comunicaciones.
25	Plan de gestión de costos	
26	Elaboración del plan de gestión de costos	Se elabora el plan de gestión del presupuesto.

27	Plan de gestión de las adquisiciones	
28	Elaboración del plan de gestión de las adquisiciones	Elaboración del plan de gestión de adquisición de los recursos para el proyecto.
29	Plan de gestión de los riesgos	
30	Elaboración del plan de gestión de los riesgos	Se elabora el plan de gestión de los riesgos asociados al proyecto.
31	Estudio y Diseño	
32	Planos de diseño arquitectónico	
33	Elaboración de planos de diseño arquitectónico	Elaboración de planos arquitectónicos de la obra.
34	Planos de diseño estructural	
35	Elaboración de planos de diseño estructural	Elaboración de planos estructurales de la obra.
36	Planos de diseño Hidrosanitario	
37	Elaboración de planos de diseño hidrosanitario	Elaboración de planos sanitarios de la obra.
38	Planos de diseño eléctrico	
39	Elaboración de planos de diseño eléctrico	Elaboración de planos eléctricos de la obra.
40	Permisos de construcción	
41	<i>Permisos de construcción aprobados</i>	Hito. Se emite el permiso de construcción una vez aprobados los planos y documentos presentados.
42	Obra Civil	
43	Limpieza de maleza y escombros	
44	<i>Inicio de trabajos de obra civil</i>	Hito. Se inician los trabajos de obra civil.
45	Limpieza de maleza y desalojo de escombros	Se realizan los trabajos de limpieza.
46	Pisos y mampostería	
47	Adecuación de baños	Adecuación de baños en las instalaciones.
48	Adecuación de cerramiento de parqueo	Trabajos de adecuación de cerramiento perimetral del parqueo para el servicio Drive In.
49	Adecuación del local	Trabajos de adecuación de espacios para las distintas áreas del local.
50	Sistema hidráulico y sanitario	
51	Colocación de sanitarios	Se colocan sanitarios en puntos de limpieza y baños
52	Colocación de grifos	Colocación de grifería en lavamanos.
53	Sistema eléctrico y electrónico	
54	Circuito cerrado de TV	Colocación de cámaras de vigilancia.
55	Colocación de puntos eléctricos	Se ubican puntos eléctricos y tomacorrientes.
56	Colocación de aires acondicionados en área de oficina y comedor.	Instalación de aire acondicionado en áreas de oficina y comedor.

57	Instalación de equipo de música y sonido	Colocación de equipos de música y sonido en área específicas del local.
58	Pintura interior y exterior	
59	Aplicación de pintura exterior e interior	Aplicación de pintura interior y exterior sobre la mampostería.
60	<i>Fin de trabajos de obra civil</i>	Hito. Se culminan los trabajos relacionados a la adecuación de la infraestructura.
61	Mobiliario de oficina y exteriores	
62	Colocación de mobiliario de oficina	Se coloca el mobiliario de oficina (escritorios y sillas)
63	Colocación de material de oficina	Se coloca el material de utilería en oficina.
64	Colocación de equipo de cómputo	Se colocan los equipos de cómputo en la oficina.
65	Colocación de mobiliario de cocina	Se coloca el mobiliario de cocina (anaqueles).
66	Colocación de juegos de comedor en área de comida	Colocación de mesas y sillas en área de comedor.
67	Disposición de material de limpieza en bodega	Colocación de material de limpieza en áreas de bodega.
68	<i>Fin de trabajos de equipamiento</i>	Hito. Se culminan los trabajos de equipamiento.
69	Plan de Marketing	
70	Campaña en redes sociales	
71	Realizar campaña en redes sociales	Campaña publicitaria en redes sociales mediante publicaciones diarias sobre la inauguración de la franquicia.
72	Promoción con Influencer	Campaña de redes sociales con un Influencer(3 días).
73	Material publicitario	
74	Elaboración de volantes	Se elaboran volantes para posteriormente repartirlos al público (10 días).
75	Roll Up	Elaboración y armado de roll up publicitario.
76	Stickers	Elaboración de stickers adhesivos para promoción de la franquicia.
77	Inauguración	
78	Cronograma del evento	
79	Elaborar cronograma del evento	Se elabora cronograma de actividades para evento de inauguración.
80	Entretenimiento en vivo	
81	Contratación de espectáculo de entretenimiento	Se gestiona la contratación de artista invitado para animación del evento.
82	Temática de Decoración	

83	Decoración del local	Se realiza decoración del local para la inauguración.
84	<i>Inauguración y firma de acta de recepción del local</i>	Hito. Entrega de las instalaciones mediante la firma de acta de entrega durante evento de inauguración.

4.3.1.14 Secuenciamiento de actividades

En la tabla a continuación se detalla el secuenciamiento de actividades y sus predecesoras.

Tabla 36 Secuenciamiento de actividades

EDT	NOMBRE DE TAREA	COMIENZO	FIN	PREDECESORAS
0	IMPLEMENTACIÓN DE UNA FRANQUICIA DE COMIDAS RÁPIDAS	lun 2/8/21	vie 10/6/22	
1	Gestión del Proyecto	vie 1/10/21	mié 15/12/21	
1.1	Acta de constitución del proyecto	vie 1/10/21	mar 12/10/21	
1.1.1	Inicio	vie 1/10/21	vie 1/10/21	3
1.1.2	Elaboración del acta de constitución	lun 4/10/21	mar 12/10/21	8
1.2	Registro de Interesados	mié 13/10/21	mar 19/10/21	
1.2.1	Elaboración del registro de interesados	mié 13/10/21	mar 19/10/21	9
1.3	Plan de Gestión del Proyecto	mié 20/10/21	mié 15/12/21	
1.3.1	Plan de Gestión de los Interesados	mié 20/10/21	mar 26/10/21	
1.3.1.1	Elaboración del plan de gestión de los interesados	mié 20/10/21	mar 26/10/21	11
1.3.2	Plan de Gestión de Calidad	mié 27/10/21	mar 2/11/21	
1.3.2.1	Elaboración de plan de gestión de calidad	mié 27/10/21	mar 2/11/21	14
1.3.3	Plan de Gestión del Alcance	mié 3/11/21	lun 8/11/21	

1.3.3.1	Elaboración del plan de gestión del alcance	mié 3/11/21	lun 8/11/21	16
1.3.4	Plan de Gestión de los Recursos	mar 9/11/21	vie 12/11/21	
1.3.4.1	Elaboración del plan de gestión de los recursos	mar 9/11/21	vie 12/11/21	18
1.3.5	Plan de Gestión del Cronograma	lun 15/11/21	vie 19/11/21	
1.3.5.1	Elaboración del plan de gestión del cronograma	lun 15/11/21	vie 19/11/21	20
1.3.6	Plan de Gestión de las Comunicaciones	lun 22/11/21	jue 25/11/21	
1.3.6.1	Elaboración del plan de gestión de las comunicaciones	lun 22/11/21	jue 25/11/21	22
1.3.7	Plan de Gestión de los Costos	vie 26/11/21	jue 2/12/21	
1.3.7.1	Elaboración del plan de gestión de los costos	vie 26/11/21	jue 2/12/21	24
1.3.8	Plan de Gestión de las Adquisiciones	vie 3/12/21	mié 8/12/21	
1.3.8.1	Elaboración del plan de gestión de las adquisiciones	vie 3/12/21	mié 8/12/21	26
1.3.9	Plan de Gestión de los Riesgos	jue 9/12/21	mié 15/12/21	
1.3.9.1	Elaboración del plan de gestión de los riesgos	jue 9/12/21	mié 15/12/21	28
2	Inversiones	lun 2/8/21	vie 1/10/21	
2.1	Adquisición de Franquicia	lun 2/8/21	vie 20/8/21	
2.2	Adquisición de terreno	lun 23/8/21	vie 1/10/21	2
2.3	Gastos de Constitución	vie 1/10/21	vie 1/10/21	3
2.4	Equipamiento	vie 1/10/21	vie 1/10/21	4
3	Estudio y Diseño	jue 16/12/21	mié 12/1/22	
3.1	Planos de Diseño Arquitectónico	jue 16/12/21	mié 22/12/21	

3.1.1	Elaboración de planos de diseño arquitectónico	jue 16/12/21	mié 22/12/21	30
3.2	Plan de Diseño Estructural	jue 23/12/21	lun 3/1/22	
3.2.1	Elaboración de planos de diseño estructural	jue 23/12/21	lun 3/1/22	33
3.3	Planos de Diseño Hidrosanitario	jue 23/12/21	mié 29/12/21	
3.3.1	Elaboración de planos de diseño hidrosanitario	jue 23/12/21	mié 29/12/21	33
3.4	Planos de Diseño Eléctrico	jue 23/12/21	lun 27/12/21	
3.4.1	Elaboración de planos de diseño eléctrico	jue 23/12/21	lun 27/12/21	33
3.5	Permiso de Construcción	mar 4/1/22	mié 12/1/22	
3.5.1	Permiso de construcción aprobado	mar 4/1/22	mié 12/1/22	35
4	Obra Civil	mié 12/1/22	mié 25/5/22	
4.1	Limpieza de Maleza y Escombros	mié 12/1/22	mié 26/1/22	
4.1.1	Inicio de trabajo de obra civil	mié 12/1/22	mié 12/1/22	41
4.1.2	Limpieza de maleza y desalojo de escombros	jue 13/1/22	mié 26/1/22	44
4.2	Pisos y Mampostería	jue 27/1/22	mié 23/3/22	
4.2.1	Adecuación de baños	jue 27/1/22	mié 9/2/22	45
4.2.2	Adecuación de cerramiento de parqueo	jue 10/2/22	mié 2/3/22	47
4.2.3	Adecuación del local	jue 3/3/22	mié 23/3/22	48
4.3	Sistema Hidraulico y Sanitario	jue 24/3/22	vie 8/4/22	
4.3.1	Colocación de sanitarios	jue 24/3/22	vie 1/4/22	49

4.3.2	Colocación de grifos	lun 4/4/22	vie 8/4/22	51
4.4	Sistema Eléctrico y Electrónico	jue 24/3/22	lun 16/5/22	
4.4.1	Circuito cerrado de TV	jue 24/3/22	vie 8/4/22	49
4.4.2	Colocación de puntos eléctricos	lun 11/4/22	vie 29/4/22	54
4.4.3	Colocación de aires acondicionados	lun 2/5/22	mar 10/5/22	55
4.4.4	Instalación de equipos de sonido	mié 11/5/22	lun 16/5/22	56
4.5	Pintura Exterior e Interior	jue 24/3/22	mié 13/4/22	
4.5.1	Aplicación de pintura exterior e interior	jue 24/3/22	mié 13/4/22	49
4.5.2	Fin de trabajos de Obra Civil	mié 13/4/22	mié 13/4/22	59
4.6	Mobiliario de Oficina y Exteriores	jue 14/4/22	mié 25/5/22	
4.6.1	Colocación de mobiliario de oficina	jue 14/4/22	vie 29/4/22	60
4.6.2	Colocación de material de oficina	lun 2/5/22	mié 4/5/22	62
4.6.3	Colocación de equipo de cómputo	jue 5/5/22	mar 10/5/22	63
4.6.4	Colocación de mobiliario de cocina	lun 2/5/22	mar 17/5/22	62
4.6.5	Colocación de juegos de comedor en área de comida	mié 18/5/22	mar 24/5/22	65
4.6.6	Disposición de material de limpieza en bodega	mié 25/5/22	mié 25/5/22	66
4.6.7	Fin de trabajos de Equipamiento	mié 25/5/22	mié 25/5/22	67
5	Plan de Marketing	lun 2/8/21	vie 10/6/22	
5.1	Campaña en Redes Sociales	lun 2/8/21	vie 10/6/22	
5.1.1	Realizar campaña en redes sociales	lun 2/5/22	vie 10/6/22	67FC-18 días
5.1.2	Promoción con Influencer	lun 2/8/21	lun 2/8/21	

5.2	Material Publicitario	lun 2/5/22	mar 31/5/22	
5.2.1	Elaboración de volantes	lun 2/5/22	vie 13/5/22	71CC
5.2.2	Roll Up	lun 16/5/22	vie 20/5/22	74
5.2.3	Stickers	lun 23/5/22	mar 31/5/22	75
6	Inauguración	jue 26/5/22	mié 8/6/22	
6.1	Cronograma del Evento	jue 26/5/22	mar 31/5/22	
6.1.1	Elaborar cronograma del evento	jue 26/5/22	mar 31/5/22	68
6.2	Entretenimiento en vivo	mié 1/6/22	mié 1/6/22	
6.2.1	Contratación de espectáculo de entretenimiento	mié 1/6/22	mié 1/6/22	79
6.3	Temática de Decoración	jue 2/6/22	mié 8/6/22	
6.3.1	Decoración del lugar	jue 2/6/22	mié 8/6/22	81
6.3.2	Inauguración y firma de acta de recepción del local	mié 8/6/22	mié 8/6/22	83

4.3.1.15 Estimación de recursos de actividades

A continuación, se detallan los recursos necesarios para cada actividad.

Tabla 37 Estimación de recursos de actividades

Id	Tarea	Nombre del recurso	Tipo	Disp.	Cant	Supuesto
4	Elaboración del acta de constitución	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	Cumple con lo exigido por el patrocinador
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
6	Elaboración del registro de interesados	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	Se consideran todos los interesados
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
9	Elaboración del plan de gestión de los interesados	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	

11	Elaboración de plan de gestión de calidad	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
13	Elaboración del plan de gestión del alcance	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
15	Elaboración del plan de gestión de los recursos	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
17	Elaboración del plan de gestión del cronograma	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
19	Elaboración del plan de gestión de las comunicaciones	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
21	Elaboración del plan de gestión de los costos	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
23	Elaboración del plan de gestión de las adquisiciones	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
25	Elaboración del plan de gestión de los riesgos	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
27	Adquisición de Franquicia	Patrocinador	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
28	Adquisición de terreno	Patrocinador	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
29	Gastos de Constitución	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador

30	Equipamiento	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	La información cumple con lo requerido por el patrocinador
33	Elaboración de planos de diseño arquitectónico	Arquitecto	Trabajo	100%	1	Contemplará el diseño arquitectónico de la franquicia
35	Elaboración de planos de diseño estructural	Ingeniero Civil	Trabajo	100%	1	Contemplará el diseño estructural de la franquicia
37	Elaboración de planos de diseño hidrosanitario	Ingeniero Civil	Trabajo	100%	1	Contemplará el diseño sanitario de la franquicia
39	Elaboración de planos de diseño eléctrico	Ingeniero Eléctrico	Trabajo	100%	1	Contemplará el diseño eléctrico de la franquicia
41	Permiso de construcción aprobado	Director de proyecto	Trabajo	100%	1	Obtención de permiso dentro del tiempo contemplado
45	Limpieza de maleza y desalojo de escombros	Implementos de limpieza	Material	100%	1	Los implementos y personal son suficientes para cumplir la tarea
		Personal limpieza	Trabajo	100%	1	
47	Adecuación de baños	Ayudante de obra	Trabajo	100%	1	El proveedor cumplirá con el diseño
		Implementos baños	Material	100%	1	
48	Adecuación de cerramiento de parqueo	Ayudante de obra	Trabajo	100%	1	El proveedor cumplirá con el diseño
49	Adecuación del local	Ayudante de obra	Trabajo	100%	1	El proveedor cumplirá con el diseño
51	Colocación de sanitarios	Instalador sanitarios	Trabajo	100%	1	La calidad del material cumple con lo estipulado
52	Colocación de grifos	Instalador grifos	Trabajo	100%	1	La calidad del material cumple con lo estipulado
54	Circuito cerrado de TV	Cámaras de seguridad [1]	Material	100%	1	La calidad del material cumple con lo estipulado
55	Colocación de puntos eléctricos	Ayudante de obra	Trabajo	100%	1	Se cumple con lo diseñado
		Ingeniero eléctrico	Trabajo	100%	1	

56	Colocación de aires acondicionados	Ayudante de obra	Trabajo	100%	1	Los equipos funcionarán en su totalidad
		Ingeniero eléctrico	Trabajo	100%	1	
57	Instalación de equipo de música y sonido	Equipo de música y sonido [1]	Material	100%	1	Equipos cumplen con la calidad estipulada
59	Pintura exterior e interior	Pintor	Trabajo	100%	1	Se cumple con lo diseñado
		Pintura [1]	Material	100%	1	
62	Colocación de mobiliario de oficina	Ayudante instalador de equipos	Trabajo	100%	1	El material cumple con la calidad estipulada
		Mobiliario de oficina [1]	Material	100%	1	
63	Colocación de material de oficina	Material de oficina [1]	Material	100%	1	El material es el necesario para iniciar operaciones
64	Colocación de equipo de computación	Equipo de computación [1]	Material	100%	1	Equipo moderno y listo para utilizar
65	Colocación de mobiliario de cocina	Mobiliario de cocina [1]	Material	100%	1	Material duradero
66	Colocación de juegos de comedor en área de comida	Juego de mesas y sillas en comedor [1]	Material	100%	1	El material cumple con la calidad estipulada
67	Disposición de material de limpieza en bodega	Implementos de limpieza [1]	Material	100%	1	Se dispone del material suficiente para iniciar operaciones
71	Realizar campaña en redes sociales	Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	Se dispone de internet durante toda la jornada de campaña
72	Promoción con influencer	Influencer	Trabajo	100%	1	Contratación de influencer para publicidad por redes sociales
74	Elaboración de volantes 0.30 u por 700	Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	Las volantes contienen la información necesaria para llamar la atención de clientes
		Volantes [1]	Material	100%	1	
75	Roll Up	Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	El contenido llama la atención de futuros clientes
		Roll up [1]	Material	100%	1	
76	Stickers 0.40 u. por 500	Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	Los Stickers son distribuidos al público objetivo
		Stickers [1]	Material	100%	1	

79	Elaborar cronograma del evento	Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	El cronograma cubre los puntos principales a tratar para la inauguración de la franquicia.
81	Contratación de espectáculo de entretenimiento	Artista invitado [1]	Material	100%	1	Artista de gran popularidad local
		Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	
83	Decoración del lugar	Asistente administrativo	Trabajo	100%	1	Se selecciona entre al menos otros 3 sitios y cumple con las exigencias del patrocinador
		Decoración	Material	100%	1	

4.3.1.16 Estimación de duración de actividades

En la tabla a continuación se detallan las duraciones estimadas bajo los siguientes escenarios:

Tabla 38 Estimación de duración de actividades

Tarea	Más probable (A) días	Pesimista (B) días	Optimista (C) días	Estimación días $(B+4A+C)/6$
Elaboración del acta de constitución	7	8	6	7
Elaboración del registro de interesados	5	7	3	5
Elaboración del plan de gestión de los interesados	5	7	3	5
Elaboración de plan de gestión de calidad	5	6	4	5
Elaboración del plan de gestión del alcance	4	5	3	4
Elaboración del plan de gestión de los recursos	4	6	2	4
Elaboración del plan de gestión del cronograma	5	7	3	5
Elaboración del plan de gestión de las comunicaciones	4	5	3	4

Elaboración del plan de gestión de los costos	5	7	3	5
Elaboración del plan de gestión de las adquisiciones	4	5	3	4
Elaboración del plan de gestión de los riesgos	5	7	3	5
Elaboración de planos de diseño arquitectónico	5	6	4	5
Elaboración de planos de diseño estructural	8	11	5	8
Elaboración de planos de diseño hidrosanitario	5	6	4	5
Elaboración de planos de diseño eléctrico	3	5	1	3
Permiso de construcción aprobado	7	9	5	7
Limpieza de maleza y desalojo de escombros	10	12	8	10
Adecuación de baños	10	12	8	10
Adecuación de cerramiento de parqueo	15	17	13	15
Adecuación del local	15	17	13	15
Colocación de sanitarios	7	8	6	7
Colocación de grifos	5	7	3	5
Circuito cerrado de TV	12	11	13	12
Colocación de nuevos puntos de iluminación y tomacorrientes	15	17	13	12
Colocación de aires acondicionados en área de oficinas, comedor y zona eventos	7	8	6	7
Instalación de equipo de música y sonido	4	5	3	4
Pintura exterior e interior	15	17	13	15
Colocación de mobiliario de oficina	12	13	11	12
Colocación de material de oficina	3	4	2	3
Colocación de equipo de computación	4	5	3	4
Colocación de mobiliario de cocina	12	13	11	12
Colocación de juegos de comedor en área de comida	5	6	4	5

Disposición de material de limpieza en bodega	1	1	1	1
Realizar campaña en redes sociales	30	33	27	30
Elaboración de volantes 0.50 u por 700	10	12	8	10
Roll Up	5	6	4	5
Stickers 0.40 u. por 500	7	8	6	7
Elaborar cronograma del evento	4	5	3	4
Contratación de espectáculo de entretenimiento	1	1	1	1
Decoración del lugar	5	7	3	5

4.3.1.17 Ruta crítica

A continuación, se detalla el listado de actividades que conforman la ruta crítica del proyecto.

Tabla 39 Ruta critica

EDT	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Predecesoras
0	IMPLEMENTACIÓN DE UNA FRANQUICIA DE COMIDAS RÁPIDAS	lun 02/08/21	vie 10/06/22	
1	Gestión del Proyecto	vie 01/10/21	mié 15/12/21	
1.1	Acta de constitución del proyecto	vie 01/10/21	mar 12/10/21	
1.1.1	Inicio	vie 01/10/21	vie 01/10/21	28
1.1.2	Elaboración del acta de constitución	lun 04/10/21	mar 12/10/21	3
1.2	Registro de Interesados	mié 13/10/21	mar 19/10/21	

1.2.1	Elaboración del registro de interesados	mié 13/10/21	mar 19/10/21	4
1.3	Plan de Gestión del Proyecto	mié 20/10/21	mié 15/12/21	
1.3.1	Plan de Gestión de los Interesados	mié 20/10/21	mar 26/10/21	
1.3.1.1	Elaboración del plan de gestión de los interesados	mié 20/10/21	mar 26/10/21	6
1.3.2	Plan de Gestión de Calidad	mié 27/10/21	mar 02/11/21	
1.3.2.1	Elaboración de plan de gestión de calidad	mié 27/10/21	mar 02/11/21	9
1.3.3	Plan de Gestión del Alcance	mié 03/11/21	lun 08/11/21	
1.3.3.1	Elaboración del plan de gestión del alcance	mié 03/11/21	lun 08/11/21	11
1.3.4	Plan de Gestión de los Recursos	mar 09/11/21	vie 12/11/21	
1.3.4.1	Elaboración del plan de gestión de los recursos	mar 09/11/21	vie 12/11/21	13
1.3.5	Plan de Gestión del Cronograma	lun 15/11/21	vie 19/11/21	
1.3.5.1	Elaboración del plan de gestión del cronograma	lun 15/11/21	vie 19/11/21	15
1.3.6	Plan de Gestión de las Comunicaciones	lun 22/11/21	jue 25/11/21	
1.3.6.1	Elaboración del plan de gestión de las comunicaciones	lun 22/11/21	jue 25/11/21	17

1.3.7	Plan de Gestión de los Costos	vie 26/11/21	jue 02/12/21	
1.3.7.1	Elaboración del plan de gestión de los costos	vie 26/11/21	jue 02/12/21	19
1.3.8	Plan de Gestión de las Adquisiciones	vie 03/12/21	mié 08/12/21	
1.3.8.1	Elaboración del plan de gestión de las adquisiciones	vie 03/12/21	mié 08/12/21	21
1.3.9	Plan de Gestión de los Riesgos	jue 09/12/21	mié 15/12/21	
1.3.9.1	Elaboración del plan de gestión de los riesgos	jue 09/12/21	mié 15/12/21	23
2	Inversiones	lun 02/08/21	vie 01/10/21	
2.1	Adquisición de Franquicia	lun 02/08/21	vie 20/08/21	
2.2	Adquisición de terreno	lun 23/08/21	vie 01/10/21	27
3	Estudio y Diseño	jue 16/12/21	mié 12/01/22	
3.1	Planos de Diseño Arquitectónico	jue 16/12/21	mié 22/12/21	
3.1.1	Elaboración de planos de diseño arquitectónico	jue 16/12/21	mié 22/12/21	25
3.2	Plan de Diseño Estructural	jue 23/12/21	lun 03/01/22	
3.2.1	Elaboración de planos de diseño estructural	jue 23/12/21	lun 03/01/22	33
3.5	Permiso de Construcción	mar 04/01/22	mié 12/01/22	
3.5.1	Permiso de construcción aprobado	mar 04/01/22	mié 12/01/22	35
4	Obra Civil	mié 12/01/22	mié 25/05/22	

4.1	Limpieza de Maleza y Escombros	mié 12/01/22	mié 26/01/22	
4.1.1	Inicio de trabajo de obra civil	mié 12/01/22	mié 12/01/22	41
4.1.2	Limpieza de maleza y desalojo de escombros	jue 13/01/22	mié 26/01/22	44
4.2	Pisos y Mampostería	jue 27/01/22	mié 23/03/22	
4.2.1	Adecuación de baños	jue 27/01/22	mié 09/02/22	45
4.2.2	Adecuación de cerramiento de parqueo	jue 10/02/22	mié 02/03/22	47
4.2.3	Adecuación del local	jue 03/03/22	mié 23/03/22	48
4.5	Pintura Exterior e Interior	jue 24/03/22	mié 13/04/22	
4.5.1	Aplicación de pintura exterior e interior	jue 24/03/22	mié 13/04/22	49
4.5.2	Fin de trabajos de Obra Civil	mié 13/04/22	mié 13/04/22	59
4.6	Mobiliario de Oficina y Exteriores	jue 14/04/22	mié 25/05/22	
4.6.1	Colocación de mobiliario de oficina	jue 14/04/22	vie 29/04/22	60
4.6.4	Colocación de mobiliario de cocina	lun 02/05/22	mar 17/05/22	62
4.6.5	Colocación de juegos de comedor en área de comida	mié 18/05/22	mar 24/05/22	65
4.6.6	Disposición de material de limpieza en bodega	mié 25/05/22	mié 25/05/22	66
4.6.7	Fin de trabajos de Equipamiento	mié 25/05/22	mié 25/05/22	67
5	Plan de Marketing	lun 02/05/22	vie 10/06/22	
5.1	Campaña en Redes Sociales	lun 02/05/22	vie 10/06/22	

5.1.1	Realizar campaña en redes sociales	lun 02/05/22	vie 10/06/22	68FC-18 días
-------	------------------------------------	-----------------	-----------------	--------------

4.4 Plan de Gestión de Presupuesto

Tabla 40 Plan de gestión de presupuesto

NOMBRE DEL PROYECTO	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil		
TIPOS DE ESTIMACIÓN			
Tipo de estimación	Método de estimación	Nivel de precisión	
Presupuesto	Bottom - up	-15%+15%	
UNIDADES DE MEDIDA			
Tipo de recurso	Unidades de medida		
Trabajo	Costo/hora		
Material	Unidades		
UMBRALES DE CONTROL			
Alcance	Variación permitida	Acción por exceso de tolerancia	
Totalidad del proyecto	+/- 5% de costo planificado	Realizar auditorías para determinar la(s) causa(s) de la variación y en función de ello tomar acciones correctivas.	
MÉTODOS DE MEDICIÓN DEL VALOR GANADO			
Alcance	Método de medición	Modo de medición	
Totalidad del proyecto	Valor acumulado (curva S)	Informe de desempeño presentado Quincenalmente	
PRONOSTICO DEL VALOR GANADO			
Tipo de pronóstico	Fórmula	Modo (5W-2H)	
Cálculo de EAC + saldo Saldo: se corrige el monto utilizando el CPI como factor de corrección sobre el estimado (BAC-EV)	$EAC + (BAC-EV)/CPI$	Informe de desempeño presentado Quincenalmente	
NIVELES DE ESTIMACION Y CONTROL			
Tipo de Estimación	Nivel de estimación	Nivel de control	
Presupuesto	Por actividad	Por actividad	
PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS			

Proceso de Gestión de Costos	Descripción 5W-2H
Estimación de costos por actividad	Se estiman los costos mediante los recursos que requiere cada actividad, de acuerdo con el tipo de estimación establecido.
Elaboración de presupuesto del proyecto	El presupuesto del proyecto se elabora mediante la sumatoria de costos obtenidos por cada actividad. Se presenta al inicio del proyecto, elaborado por el director del proyecto y aprobado por el patrocinador.
Control de costos	Mediante los informes quincenales de desempeño, se evaluarán los cambios detectados en los costos planificados el cual no debe variar de +/- 5%, fuera de este rango requerirá auditoría y medidas correctivas de acuerdo a la causa detectada.

FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS

Formatos de Gestión de Costos	Descripción 5W-2H
Plan de Gestión de Costos	Planificación de la gestión de costos.
Presupuesto del Proyecto	Desglose a nivel de actividades del costo total del proyecto.
Costos de los recursos	Documento que presenta los recursos necesarios para ejecutar las diferentes actividades.
Presupuesto quincenal	Presupuesto que detalla el costo del proyecto de acuerdo a su avance cada 15 días.
Presupuesto curva S	Gráfico que muestra el valor ganado del proyecto en un periodo determinado de tiempo.

SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS

Mediante un representante del grupo encargado de la ejecución de los trabajos, emitirá un reporte quincenal acerca de los trabajos completados y el porcentaje de avance de estos en caso de no estar completos o en proceso de ejecución. El director del proyecto recibirá esta información para actualizar el avance y planificación del cronograma en la herramienta MS Project, de esta manera obtener el reporte de desempeño solicitado.

Si la variación del tiempo supera el 10% del tiempo planificado, se planteará una replanificación del proyecto mediante una solicitud de cambio aprobada por el director del proyecto y patrocinador.

SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS

Mediante un representante del grupo encargado de la ejecución de los trabajos, emitirá un reporte quincenal acerca de los trabajos completados y porcentaje de avance de estos en caso de no estar completos o en proceso de ejecución. El director del proyecto

recibirá esta información para actualizar el avance y planificación del cronograma en la herramienta MS Project, de esta manera obtener el reporte de desempeño solicitado. Si la variación del tiempo supera el 5% del costo planificado, se planteará una replanificación del proyecto mediante una solicitud de cambio aprobada por el director del proyecto y patrocinador.

SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS

El Director de proyectos y Patrocinador serán los responsables de revisar, evaluar y aprobar las solicitudes de cambio que se presenten. Su evaluación involucrará la revisión de los objetivos del proyecto y los cambios que como consecuencia se dan en la planificación.

Aquellas solicitudes que no representen un exceso del 5% del presupuesto y necesiten ser atendidas por emergencia, será aprobadas directamente sin reunión de directiva, por parte del director del proyecto. Los cambios serán informados en la siguiente reunión.

Si la solicitud de cambio requiere una reunión de directiva para su revisión, se necesitará la solicitud de cambio, se deberá dejar como constancia un acta de la reunión y se cuente con el (los) plan(es) modificados que sean afectados.

4.4.1 Estimación de costos

La tabla a continuación detalla los costos por cada actividad definida en el cronograma del proyecto.

Tabla 41 Estimación de costos

Id	Nombre de tarea	Tipo	Unidad	Costo
4	Elaboración del acta de constitución			\$0.00
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
6	Elaboración del registro de interesados			\$0.00
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
9	Elaboración del plan de gestión de interesados			
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
11	Elaboración de plan de gestión de calidad			
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
13	Elaboración del plan de gestión de alcance			
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00

	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
15	Elaboración del plan de gestión de los recursos			
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
17	Elaboración del plan de gestión del cronograma			
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
19	Elaboración del plan de gestión de las comunicaciones			
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
21	Elaboración del plan de gestión de costos			
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
23	Elaboración del plan de gestión de las adquisiciones			
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
25	Elaboración del plan de gestión de riesgo			
	Director de proyecto	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
27	Adquisición de Franquicia			
	Patrocinador	Costo	Costo/h	\$1'000,000.00
28	Adquisición de terreno			
	Patrocinador	Costo	Costo/h	\$155,000.00
29	Gastos de Constitución			
	Director de proyecto	Costo	Costo/h	\$2,500.00
30	Equipamiento			
	Director de proyecto	Costo	Costo/h	\$40,294.27
33	Elaboración de planos de diseño arquitectónico			\$333.20
	Arquitecto	Trabajo	Costo/h	\$333.20
35	Elaboración de planos de diseño estructural			\$551.04
	Ingeniero Civil	Trabajo	Costo/h	\$551.04
37	Elaboración de planos de diseño hidrosanitario			\$344.40
	Ingeniero Civil	Trabajo	Costo/h	\$344.40
39	Elaboración de planos de diseño eléctrico			\$336.00
	Ingeniero Eléctrico	Trabajo	Costo/h	\$168.00
45	Limpieza de maleza y desalojo de escombros			\$398.00
	Implementos de limpieza	Material	glb	\$279.60
	Personal de limpieza	Trabajo	Costo/h	\$118.40

47	Adecuación de baños			\$2,254.25
	Ayudante de obra	Trabajo	Costo/h	\$200.00
	Implementos baño	Material	glb	\$2,054.25
48	Adecuación de cerramiento de parqueo			\$1,333.20
	Ingeniero Civil	Trabajo	Costo/h	\$1,033.20
	Ayudante de obra	Trabajo	Costo/h	\$300.00
49	Adecuación del local			\$1,333.20
	Ingeniero Civil	Trabajo	Costo/h	\$1,033.20
	Ayudante de obra	Trabajo	Costo/h	\$300.00
51	Colocación de sanitarios			\$1,272.32
	Ingeniero Civil	Trabajo	Costo/h	\$482.16
	Ayudante de obra	Trabajo	Costo/h	\$140.00
	Instaladores sanitarios			\$650.16
52	Colocación de grifos			\$784.40
	Ingeniero Civil	Trabajo	Costo/h	\$344.40
	Ayudante de obra	Trabajo	Costo/h	\$100.00
	Instaladores grifos	Trabajo	Costo/h	\$340.00
54	Circuito cerrado de TV			\$650.08
	Cámaras de seguridad	Material	glb	\$410.08
	Ayudante de instalación de equipos	Trabajo	Costo/h	\$240.00
55	Colocación de puntos eléctricos			\$1,140.00
	Ingeniero Eléctrico	Trabajo	Costo/h	\$840.00
	Ayudante de obra	Trabajo	Costo/h	\$300.00
56	Colocación de aires acondicionados			\$532.00
	Ingeniero Eléctrico	Trabajo	Costo/h	\$392.00
	Ayudante de obra	Trabajo	Costo/h	\$140.00
57	Instalación de equipos de sonido			\$1,065.00
	Equipo de música y sonido	Material	glb	\$985.00
	Ayudante de instalación de equipos	Trabajo	Costo/h	\$80.00
59	Aplicación de pintura exterior e interior			\$2,834.80
	Ayudante de obra	Trabajo	Costo/h	\$300.00
	Pintor	Trabajo	Costo/h	\$484.80
	Pinturas	Material	glb	\$2,050.00
62	Colocación de mobiliario de oficina			\$1,570.00
	Ayudante de instalación de equipos	Trabajo	Costo/h	\$240.00
	Mobiliario de oficina	Material	glb	\$1,330.00
63	Colocación de material de oficina			\$270.00
	Ayudante de instalación de equipos	Trabajo	Costo/h	\$60.00
	Material de oficina	Material	glb	\$210.00
64	Colocación de equipo de cómputo			\$3,880.00
	Ayudante de instalación de equipos	Trabajo	Costo/h	\$80.00
	Equipo de computación	Material	glb	\$3,800.00
65	Colocación de mobiliario de cocina			\$1,570.00
	Ayudante de instalación de equipos	Trabajo	Costo/h	\$240.00
	Mobiliario de oficina	Material	glb	\$1,330.00

66	Colocación de juegos de comedor en área de comida			\$35.00
	Juego de mesas y sillas en comedor	Material	u	\$35.00
67	Disposición de material de limpieza en bodega			\$279.60
	Implementos de limpieza	Material	glb	\$279.60
71	Realizar campaña en redes sociales			\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
74	Elaboración de volantes			\$200.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Volantes	Material	glb	\$200.00
75	Roll Up			\$100.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Roll up	Material	u	\$100.00
76	Stickers			\$120.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Stickers	Material	glb	\$120.00
79	Elaborar cronograma del evento			\$0.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
81	Contratación de espectáculo de entretenimiento			\$1,200.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Artista invitado	Trabajo	Costo/h	\$9,600.00
83	Decoración del lugar			\$200.00
	Asistente administrativo	Trabajo	Costo/h	\$0.00
	Decoración	Material	glb	\$200.00

4.4.2 Presupuesto del proyecto

Se compone básicamente por los costos de las actividades que se encuentran descritas en los paquetes de trabajo, más los costos de reservas (contingencia y gestión). En las reservas de contingencia se encuentran los costos de los riesgos identificados, ya sean conocidos o desconocidos del proyecto, el mismo que mediante la identificación y evaluación cualitativa de los riesgos, se calcula de acuerdo con el impacto y severidad de cada uno. Para el cálculo de la reserva de contingencia, se evaluó en conjunto con la Gerencia General el uso de la metodología cualitativa tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- De menor dificultad que el método cuantitativo.
- Se realiza en menor tiempo.
- Su realización requiere de un menor presupuesto.

Por otro lado, el objetivo de la reserva de gestión es cubrir con aquellos riesgos desconocidos, por lo que dificulta la determinación de la cuantía correspondiente. En conjunto con la Gerencia General se determina un porcentaje del 5% del costo de ejecución de las actividades del proyecto para las reservas de gestión.

En la tabla a continuación se muestra el cálculo del presupuesto del proyecto.

Tabla 42 Presupuesto del proyecto por fases

PROYECTO	FASE	ENTREGABLES	MONTO (\$)
Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil	1. Gestión del Proyecto	1.1 Acta de constitución del proyecto	\$0.00
		1.2 Registro de Interesados	\$0.00
		1.3 Plan de Gestión del Proyecto	\$0.00
		Tola Fase	\$0.00
	2. Inversiones	2.1 Adquisición de franquicia	\$1,000,000.00
		2.2 Adquisición de terreno	\$155,000.00
		2.3 Gastos de Constitución	\$2,500.00
		2.4 Equipamiento	\$40,294.27
		Tola Fase	\$1,197,794.27
	3. Estudio y Diseño	3.1 Planos de Diseño Arquitectónico	\$333.20
		3.2 Planos de Diseño Estructural	\$551.04
		3.3 Planos de Diseño Hidrosanitario	\$344.40
		3.4 Planos de Diseño Eléctrico	\$336.00
		Tola Fase	\$1,564.64
	4. Obra Civil	4.1 Limpieza de Maleza y Escombros	\$398.00
		4.2 Pisos y Mampostería	\$5,833.20
		4.3 Sistema Hidráulico y Sanitario	\$3,056.80

		4.4 Sistema Eléctrico y Electrónico	\$3,613.11	
		4.5 Pintura Exterior e Interior	\$2,834.80	
		4.6 Mobiliario de Oficina y Exteriores	\$7,604.60	
		Tola Fase	\$23,340.51	
	4. Plan de Marketing		4.1 Campaña en Redes Sociales	\$0.00
			4.2 Material Publicitario	\$420.00
			Tola Fase	\$5,935.36
	5. Inauguración		5.1 Cronograma del Evento	\$0.00
			5.2 Entretenimiento en vivo	\$1,800.00
			5.3 Temática de Decoración	\$200.00
			Tola Fase	\$2,000.00
	TOTAL, FASES			\$1,230,634.78
	Reserva de Contingencia			\$3,330.74
Reserva de Gestión			\$61,531.74	
Presupuesto del Proyecto			1,295,497.26	

4.5 Plan de Gestión de Calidad

Tabla 43 Plan de gestión de calidad

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
PROYECTO	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil			
CODIGO		FECHA		
POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO				
El proyecto debe cumplir con los requisitos de calidad dentro de las especificaciones establecidas por la Gerencia General, donde la franquicia deberá ser instalada dentro del tiempo y presupuesto planificado cumplimiento las especificaciones técnicas de diseño establecidas por el ARCSA y respetar las normas de bioseguridad definidas por el COE Nacional.				
LINEA BASE DE CALIDAD				
Factor de calidad	Objetivo de calidad	Métrica	Frecuencia de medición	Responsable
Desempeño del proyecto	CPI >= 0.95 (Costo del Proyecto)	CPI	Semanal	Director del proyecto

	SPI >= 0.95 (Cronograma /Obra civil)	SPI	Semanal	Director del proyecto
Diseño de planos	Infraestructura que cumpla con los estándares establecidos por ARCOSA	Aval ARCOSA	Una sola vez	Gerencia General
Plan de Marketing	Estrategias para la difusión de campaña publicitaria	Nivel de cumplimiento	Mensual	Director del proyecto

ACTIVIDADES DE CALIDAD

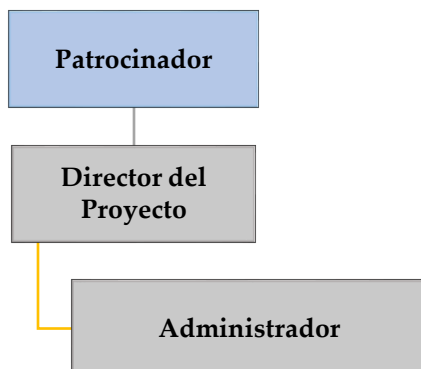
Entregable	Norma de calidad	Actividades de Prevención	Actividades de control
Plan gestión de Proyecto	Metodología PMI		Aprobado por el Patrocinador
Diseño	Cumplir con los estándares establecidos por ARCOSA	Revisión previa con Arquitecto, Ingeniero Civil, Ingeniero Eléctrico	Aprobado por el Patrocinador y Director del Proyecto
Obra Civil	Cumplir con el diseño estructural, eléctrico y sanitario aprobado	Fiscalización de obra civil	Control técnico de edificación y cumplimiento del cronograma
Equipamiento	Cumplir con los plazos establecidos para el equipamiento respetando el plano de diseño arquitectónico	Verificación de uso de materiales acorde a lo establecido en el diseño estructural, sanitario y eléctrico	Control de cronograma y presupuesto por parte del Director del Proyecto.
Plan de Marketing	Respetar el brief establecido	Revisión de plan de Marketing	Aprobación de Plan de Marketing por parte del Patrocinador
Inauguración y entrega	Cumplir con requerimientos del Patrocinador	Elaboración de planilla de liquidación de obra	Aprobación y pago de planillas Control del cronograma y presupuesto Firma de acta de entrega definitiva

ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES	A	C	RESPONSABILIDADES
Gerente General	x	x	Responsable de la aprobación de las actividades de aseguramiento y control de calidad.
Director de Proyecto	x	x	Plantear acciones para el aseguramiento de la calidad. Efectuar el control de calidad para los entregables

del producto y del proyecto.
Asesorar en aspectos de calidad al Gerente de Proyecto.

ORGANIGRAMA PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO



DOCUMENTOS NORMATIVOS DE LA CALIDAD

Procedimientos	Mejoras de Procesos Auditoria de Procesos Reuniones
Plantillas	Métricas Línea base de Calidad Matriz de verificación de calidad Plan de Gestión de Calidad

PROCESOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

REALIZAR ASEGURAMIENTO DE CALIDAD:

El Administrador es el encargado del aseguramiento de la calidad durante toda la ejecución de los trabajos, verificar lo planificado versus lo ejecutado, acciones preventivas o correctivas según sean necesario.

Se informa semanalmente en las reuniones de calidad al Director del Proyecto.

REALIZAR CONTROL DE CALIDAD

Revisar si los entregables de los proyectos están conforme a lo planificado, se emiten las observaciones o conformidades en la reunión semanal de calidad.

PLAN DE MEJORA

Procesos clave para la mejora

1. Identificar el proceso o problema a mejorar.
2. Determinar las causas que originaron el problema.
3. Precisar los objetivos a mejorar.
4. Especificar las acciones correctivas para mejorar el proceso.
5. Aplicar las acciones correctivas.
6. Comprobar si las acciones correctivas han sido efectivas.
7. Normalizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

4.5.1 Métricas de Calidad

Tabla 44 Métricas de calidad de proyecto

MÉTRICA DE CALIDAD			
Nombre Proyecto:	Implementación de franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil	Versión:	
Métrica de:	Proyecto	x	Producto
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE:			
Desempeño del proyecto			
DEFINICIÓN DEL FACTOR DE CALIDAD			
El desempeño no es más que el cumplimiento de la planificación establecida en el cronograma y presupuesto del proyecto, por lo que se considera un factor de calidad de gran relevancia que permitirá cumplir con los costos y tiempos establecidos para la implementación de la franquicia, caso contrario podría generar índices económicos poco favorables. Adicional a esto el retraso con los tiempos de entrega podría generar conflictos previos a la inauguración del local.			
PROPÓSITO DE LA MÉTRICA			
Monitorear de manera adecuada el desempeño del proyecto en cuanto al cumplimiento de cronograma y presupuesto; y, de ser el caso tomar medidas correctivas de manera oportuna.			
DEFINICIÓN OPERACIONAL			
El Director del Proyecto deberá actualizar el sistema EVM en el MS Project, al finalizar la semana de actividad y realizar el cálculo del CPI (Cost Performance Index) y el SPI (Schedule Performance Index), esto con la finalidad de obtener los ratios de desempeño del proyecto.			
MÉTODO DE MEDICIÓN			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se solicitará información de avances, valor ganado, fechas de inicio, fechas fin, costos reales que se ingresarán en el MS Project. 2. El MS Project calculará el CPI y SPI 3. Luego de calcular los índices se realizará el Informe semanal del proyecto. 4. Se revisará el informe con el Director del Proyecto y de ser el caso tomar acciones correctivas y/o preventivas. 5. Se comunicará al Patrocinador si se tomaron acciones. 			
RESULTADO DESEADO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el CPI se espera un valor acumulado no menor de 0.95 2. Para el SPI se espera un valor acumulado no menor de 0.95 			
MÉTRICA DE CALIDAD			
Nombre Proyecto:	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil	Versión:	
Código		Fecha:	
Métrica de:	Proyecto	Producto	X
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE:			
Desempeño del proyecto, y evaluación de los requerimientos técnicos del proyecto.			
Descripción	Requerimiento	Métrica	Responsable

Diseño	Cumplir con los estándares establecidos por ARCSA	% de cumplimiento con estándares ARCSA Número de elementos gráficos de diseño Número de conexiones por nodo del gráfico de diseño	Patrocinador Director del Proyecto Fiscalizador
Obra Civil	Cumplir con el diseño estructural, eléctrico y sanitario aprobado	% de cumplimiento en el cronograma % de materiales utilizados	Director de Proyecto Fiscalizador de Obra
Plan de marketing	Respetar el brief establecido	Número de comunicaciones realizadas % de cumplimiento en el cronograma % de ejecución de Plan de Marketing	Director de Proyecto Asistente
Inauguración	Cumplir con lo definido en la cotización aprobada	Número de cotizaciones realizadas Número de contratos firmados Nivel de aceptación del servicio entregado	Director de Proyecto Supervisor Administrativo

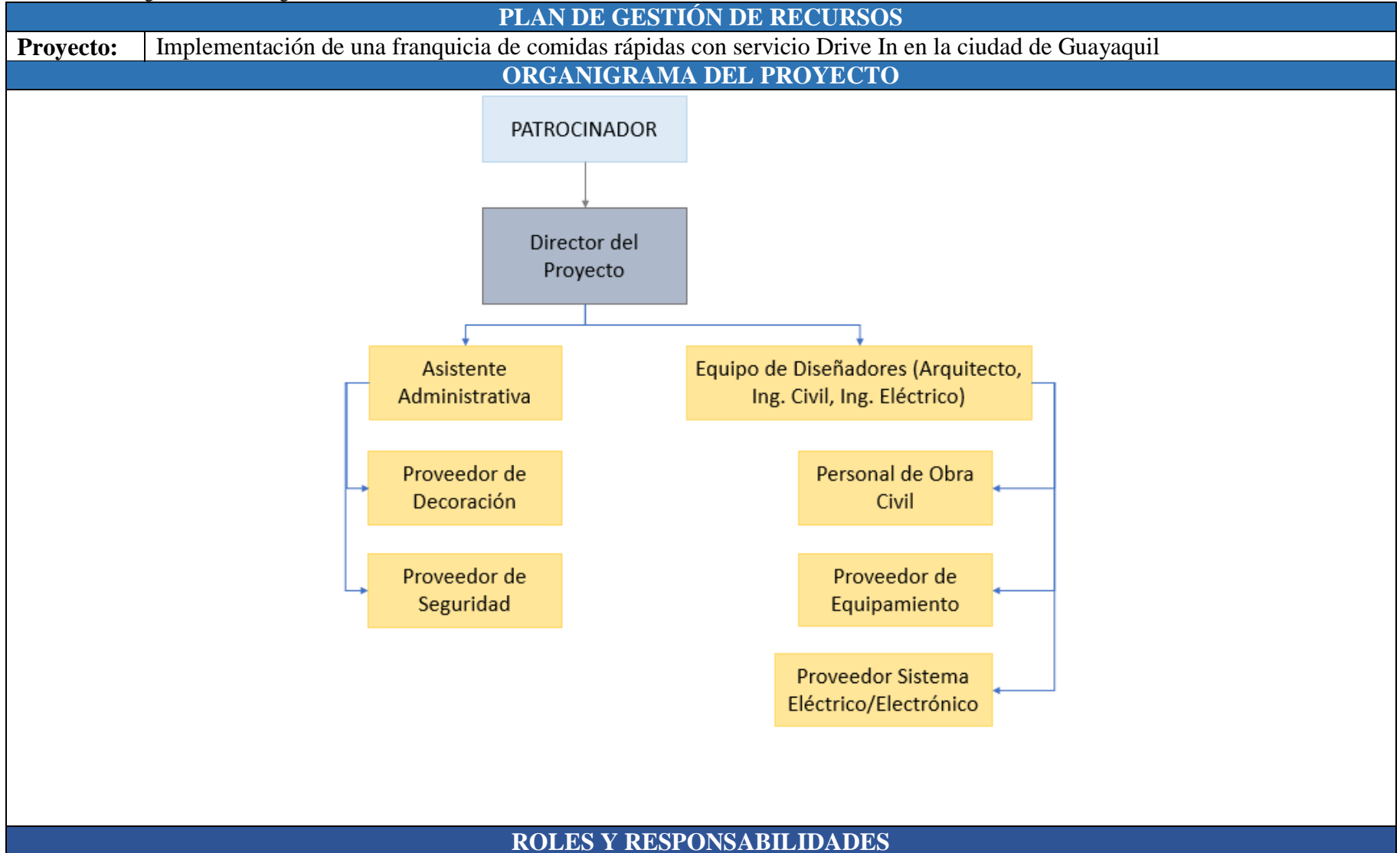
4.5.2 Lista de Verificación de Calidad

Tabla 45 Formato de lista de verificación de calidad

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD						
Nombre Proyecto:			Versión:			
Director Proyecto:			Fecha:			
Aprobado por:			Código:			
Id	Descripción	Control	Conforme		Observación	Comentario
			Si	No		

4.6 Plan de Gestión de Recursos

Tabla 46 Plan de gestión de cronograma



ROL	AUTORIDAD	RESPONSABILIDAD
Patrocinador (PT)	Aprueba recursos Aprueba requerimientos Aprueba solicitudes de cambio	Designa al director del proyecto Destina los recursos al proyecto Monitoreo de avances del proyecto Aprueba los entregables
Director del proyecto (DP)	Administración de los recursos Calificación y aprobación de proveedores	Planificación y seguimiento de tareas Elaboración de informes de desempeño del proyecto Coordinación de actividades con proveedores.
Asistente Administrativa (ASIS)	Coordinación de actividades administrativas	Elaboración de planes de gestión Trabajos de coordinación para evento de inauguración Trabajos de publicidad
Diseñadores (DIS)	Diseñar estructura y diferentes sistemas Fiscalización de trabajos	Elaborar planos de diseño final de estructura funcional de Correcta disposición de elementos contemplados en los diseños
Proveedores de Decoración	Temática de decoración	Supervisión de trabajos de decoración.
Proveedor de seguridad (SEG)	Establecer ubicación de puntos de seguridad y vigilancia remota	Mantener la integridad física del lugar y asistentes.
Personal de obra civil (OBR)	Ejecución de los trabajos	Realizar los trabajos de acuerdo a lo establecido en los diseños
Proveedor de equipamiento (EQUI)	Asesoramiento en la calidad de los materiales a implementar	Instalación correcta de equipos en las distintas áreas del local
Proveedor sistema eléctrico/electrónico (ELEC)	Participar en la implementación de conexiones	Correcta disposición de conexiones y puntos de iluminación/tomacorrientes en todo el lugar.

DESCRIPCION DE ROLES

Ro l	Objetivos	Funciones	Niveles De Autoridad	Reporta a	A Quien Supervisa	Conocimientos Requeridos	Habilidades	Experiencia Requerida
PT	Persona que patrocina el proyecto.	- Firma de acta de constitución - Aprobar el alcance del proyecto - Monitoreo del avance del proyecto.	- Decide sobre los recursos del proyecto. - Aprueba los cambios a la	-	Director de proyecto	Administración de Recursos Análisis Financiero	Manejo de personal Administración de las finanzas	Administración

		<ul style="list-style-type: none"> - Asignar los recursos al proyecto - Asignar al director del proyecto. 	línea base del proyecto.					
DP	Persona que se encarga de la gestión del proyecto y principal responsable de su éxito.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar el proyecto. - Supervisar los trabajos de ejecución. - Realizar actividades de control del proyecto. - Administrar los recursos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión sobre la planificación. - Programación de recursos. - Decisiones sobre recursos y modificaciones que no impliquen superar presupuesto. 	PT	ASIS DIS	<ul style="list-style-type: none"> - Uso del Ms Project. - Guía PMBOK 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación - Manejo de conflictos - Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de proyectos de construcción. - Experiencia en uso de Ms Project.
AS IS	Persona que apoyará al Director del proyecto en el ámbito administrativo y de publicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar en la elaboración de los planes de gestión. - Apoyar en la supervisión y ejecución de labores de publicidad y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión sobre los materiales a utilizar para los implementos de publicidad. - Decisión sobre estilo de decoración para evento de inauguración. 	DP	DEC SEG	<ul style="list-style-type: none"> - Guía PMBOK - Reglamento interno de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Manejo de conflictos. - Manejo de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ms Project - Guía PMBOK - Administración de empresas - Coordinación de proveedores
DI S	Grupo de personas encargada	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar planos de diseño de la infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de trabajos 	DP	OBR EQUI ELEC	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería (civil, sanitario, eléctrico) 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Autocad para elaboración de dibujo.

	s de diseñar la infraestructura final del local	- Supervisión a los trabajos realizados con relación a lo contemplado en diseños.	ejecutados en base a diseños. - Aprobación de calidad de materiales utilizados.			- Autocad. - Norma ecuatoriana de la construcción	- Manejo de personal de obra. - Coordinación con proveedores	- Normas de la construcción para diseño de estructuras. - Manejo de personal obrero.
DEC	Proveedor encargado de instalar para el evento de inauguración	- Realizar trabajos de colocación de decoración en el lugar.	- Decisión sobre materiales y herramientas a utilizar para decoración.	ASIS		- Estándares de atención a clientes. - Decoración de salón de eventos	- Manualidades	- Decoración de Lugares.
SEG	Proveedor encargado de brindar seguridad durante la ejecución de los trabajos	- Vigilancia del personal y del material utilizado. - Vigilancia perimetral. - Control de entrada y salida de personas a la obra.	- Decisión de permitir el ingreso a personas de acuerdo a protocolos establecidos de seguridad. - Ingreso de material a utilizar en obra.	ASIS		- Seguridad personal e institucional. - Manejo de conflictos.	- Dominio escenario de conflictos. - Defensa personal. - Comunicación	- Seguridad a establecimientos de concurrencia masiva. - Seguridad en áreas de trabajos de obra civil.
OBOR	Personal encargado de ejecutar los trabajos de obra civil	- Realizar trabajos de albañilería y plomería de acuerdo a planos de diseño.	- Decisión en determinar los procesos de ejecución de trabajos para el cumplimiento	DIS		- Seguridad ocupacional. - Albañilería. - Instalaciones hidrosanitarias.	- Inteligencia física. - Comunicación - Trabajo en equipo.	- Trabajos de obra civil. - Trabajos de ingeniería sanitaria.

			de los plazos establecidos.					
EQ UI	Personal encargado de la instalación de los equipos	- Realizar trabajos de instalación de mueblería, cerrajería e instalaciones en general.	- Decisión en determinar los procesos de ejecución de trabajos para el cumplimiento de los plazos establecidos.	DIS		- Seguridad ocupacional. - Trabajos de soldadura e instalación de elementos mecánicos.	- Inteligencia física. - Comunicación - Trabajo en equipo.	- Trabajos de instalación de mueblería y letreros informativos.
EL EC	Personal encargado de las instalaciones eléctricas y electrónicas del lugar	- Realizar trabajos de conexiones eléctricas e instalación de dispositivos electrónicos	- Decisión en determinar los procesos de ejecución de trabajos para el cumplimiento de los plazos establecidos.	DIS		- Seguridad ocupacional. - Manejo de elementos eléctricos. - Especificaciones técnicas de elementos electrónicos	- Comunicación - Trabajo en equipo. - Trabajos en altura.	- trabajos de implementación de conexiones eléctricas y electrónicas en obras de gran magnitud.

ADQUISICIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO

Rol	Tipo de adquisición	Fuente de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Local de trabajo	Fecha inicio reclutamiento	Fecha requerida del personal	Costo reclutamiento
PT	Pre asignación	Organización Franquicia		Franquicia, oficina		02.ago.2021	-
DP	Pre asignación	Fuente cercana	Asignado por patrocinador	Franquicia, oficina		02.ago.2021	-

ASIS	Asignación	Organización Franquicia	Asignado por Director de Proyecto	Franquicia, oficina	03.may.2021	02.ago.2021	-
DIS	Contratación	Ingenieros asociados	Contratación directa	Oficina independiente	13.sep.2021	03.oct.2021	-
DEC	Contratación	Referencias	Contratación directa	Local independiente	22.mar.2022	22.abr.2022	-
SEG	Contratación	Compañía de seguridad referida	Contratación directa	Oficina compañía	14.oct.2021	14.nov.2021	-
OBR	Contratación	Ingeniero Civil	Contratación directa	-	13.sep.2021	03.oct.2021	-
EQUI	Contratación	Referencias	Contratación directa	Oficinas independientes	09.feb.2022	25.feb.2022	-
ELEC	Contratación	Ingeniero eléctrico	Contratación directa	-	09.feb.2022	25.feb.2022	-

CRITERIOS DE LIBERACION DEL PERSONAL DEL PROYECTO

ROL	CRITERIO DE LIBERACION	CÓMO	DESTINO DE ASIGNACIÓN
PT	Al cierre del proyecto		-
DP	Al cierre del proyecto	Comunicación del patrocinador	-
ASIS	Al cierre del proyecto	Comunicación del Director de Proyecto	-
DIS	Al término de los trabajos de equipamiento	Comunicación del Director de Proyecto	-
DEC	Al término del evento de inauguración	Comunicación del asistente	-
SEG	Al término de su contrato	Comunicación del asistente	-
OBR	Al término de los trabajos de obra civil	Comunicación de los diseñadores	-

EQUI	Al término de los trabajos de equipamiento	Comunicación de los diseñadores	-
ELEC	Al término de sus entregables	Comunicación de los diseñadores	-
CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, MENTORING REQUERIDO			
Realizar retroalimentación constante al equipo de diseñadores para validar lo ejecutado en sitio este acorde a los planos generados, ya que muchas veces en visita a campo lo que se plasma en los diseños requieren ser modificados en obra por alguna restricción no detectada al momento de generar los mismos. Esto hará que los ingenieros diseñadores adquieran mayor experiencia que pudiera ayudar a mejorar continuamente sus trabajos.			
SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS			
Se considerará un bono de 10% del sueldo neto para el Director del Proyecto mientras el CPI y SPI estén por encima de 1. Para valores por debajo de 1, no se aplicará recompensa alguna.			
CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES, PAGOS Y POLÍTICAS			
El asistente administrativo y patrocinador, serán los únicos que se mantengan dentro de la organización una vez cumplidos los trabajos del proyecto. Los proveedores contratados para los distintos trabajos deben tener a su personal asegurados en el IESS y deberán dotar de equipo personal de protección. De no cumplir el proveedor será sujeto a sanciones que podrían llegar a la terminación unilateral del contrato.			
REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD			
Generar un registro o bitácora del material y equipos de trabajo que ingresa y/o sale del lugar. El personal será registrado al inicio y término de la jornada de trabajo. Para el ingreso de vehículos se deberá realizar una solicitud mediante correo electrónico con las características del mismo. Cada persona deberá identificarse al ingresar o salir del sitio. El personal de seguridad no se responsabiliza por los daños (involuntarios) de los equipos dentro de las instalaciones por lo que se solicitará que estos queden a buen recaudo mientras no son utilizados.			

4.7 Plan de Gestión de Comunicaciones

Tabla 47 Plan de gestión de comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES						
Nombre Proyecto:	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil					
CODIGO		FECHA				
REQUISITOS						
<p>Planificar el proceso de gestión de las comunicaciones en función a los activos disponibles y la información de los interesados.</p> <p>Crear, recopilar, distribuir, almacenar y recuperar información que deberá estar alineada al plan de gestión de las comunicaciones.</p> <p>Monitorear y controlar las comunicaciones durante el ciclo de vida del proyecto a fin de garantizar el cumplimiento de los requerimientos de los interesados.</p>						
PRESENTACIÓN						
Idioma	Español					
Contenido	Reporte de avance del proyecto - Disponibilidad de materiales -Planillas de obra - Solicitudes de cambios - Actas de Reuniones.					
Método	Se realizarán reuniones con base en una programación discutida con la Gerencia General, Director del Proyecto y personal administrativo junto con el contratista para analizar el avance del proyecto. Las reuniones serán solicitadas por la alta.					
Llenar Matriz de comunicación respetando el siguiente formato:						
Información	Puntos por tratar	Formato	Responsable de la Comunicación	Receptor	Metodología	Frecuencia de Comunicación
2. GUÍA PARA EVENTO DE COMUNICACIONES						
<p>Se definirá la guía para las reuniones presenciales, videoconferencias por teams y demás medios electrónicos donde se detallará:</p> <p>* Fecha, hora, lugar y participantes.</p> <p>*Parámetros de reunión (objetivos, roles, acta de reunión) participantes (previa revisión por parte de ellos).</p> <p>Además, se determinarán los lineamientos para envíos de correos electrónicos (internos/ externos).</p>						
3. GUÍA PARA CORREOS ELECTRÓNICOS						
<p>Los correos electrónicos y memorandos deberán seguir las siguientes especificaciones</p> <p>-Para envío de información y de los entregables se utilizará exclusivamente el correo institucional</p> <p>- El emisor de un correo electrónico, debe solicitar confirmación de recibido y lectura del email al receptor.</p> <p>- Cada responsable de un entregable está autorizado para realizar comunicaciones formales mediante correos electrónicos</p>						

- El emisor de un correo electrónico, debe solicitar confirmación de recibido y lectura del email al receptor.

4. GUÍA PARA TRATAR POLÉMICAS

Deberá considerar el siguiente formato:

Tipo de Conflicto	Detalle	Involucrados	Responsable	Solución del Conflicto	Resultado

Nota: De no resolver el conflicto deberá escalar al nivel inmediato superior.

5. GUÍAS PARA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO:

Se definirá como se manejará la documentación donde se establecerá:

- *Codificación por área
- *Como se repartirá la documentación
- *Lineamientos del archivo y/o almacenamiento de documentos en físico y digital

6. PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

El presente plan estará sujeto a revisión y actualización en las siguientes instancias:

- *Solicitud de cambio aprobada
- *Personal que ingrese o salga del proyecto
- *Cambio de roles de trabajo
- *Atención a requerimientos suscitado por quejas, sugerencias, etc.

7. TERMINOLOGÍA DEL PROYECTO

Verificar glosario con la terminología técnica correspondiente al proyecto

8. RESTRICCIONES

Todos los interesados del proyecto asistirán puntualmente a las reuniones programadas.

- Los interesados están de acuerdo con cambios que se desarrolle en el proyecto a medida que la ejecución avanza.
- Una vez realizada la reunión de trabajo todos los interesados firmarán el acta de acuerdos y compromisos.

4.7.1 Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Tabla 48 Matriz de comunicaciones del proyecto

MATRIZ DE COMUNICACIONES							
Fase del proyecto	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Receptor	Metodología / Tecnología	Frecuencia
Inicio del proyecto	Análisis de alternativas de proyecto	Caso de negocio del proyecto	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador	Documentación impresa (originales) y correo electrónico	Una sola vez
	Formalización de inicio de proyecto	Acta de Constitución	Medio	Director del Proyecto	Patrocinador	Documentación impresa (originales) y correo electrónico	Una sola vez
Planificación del proyecto	Detalle de todas las actividades pertinentes para definir, integrar, coordinar y monitorear de manera integral todos los planes subsidiarios.	Plan de Gestión del Proyecto	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador	Documentación impresa (originales) y correo electrónico	Una sola vez
Implementación del proyecto	Gestión de las actividades establecidas en el PDP y cumplir con todos los requisitos establecidos para la correcta ejecución del Proyecto.	Documentos técnicos informes, entregables intermedios y finales	Alto	Responsables de los entregables	Director del proyecto	Documentos físicos originales o copias	Uno por cada entregable
Avance del proyecto	Informe de avances que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos planteados del proyecto esto en relación al alcance, costo y cronograma.	Informes de avance de ejecución	Alto	Director de proyecto	Patrocinador	Documentación impresa (originales) y correo electrónico	Semanalmente
Coordinación del proyecto	Coordinación de actividades, decisiones, objetivos y resoluciones tomadas	Acta de reunión	Alto	Director de Proyecto	Patrocinador	Documento impreso y en forma digital	Cuando se lo requiera
Cambios propuestos	Verificar y controlar las solicitudes de cambio que estarán aprobadas por la autoridad designada	Solicitud de cambio	Alto	Director de Proyecto	Patrocinador	Documento impreso y en forma digital	Cuando se lo requiera
Cierre de proyecto	Cierre formal del proyecto	Actas de entrega y aceptación de entregables	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador	Documento impreso y en forma digital	Una sola vez

4.8 Plan de Gestión de Riesgos

Tabla 49 Plan de gestión de riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS			
PROYECTO	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil.		
CODIGO		FECHA	
PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACION DE RESPUESTAS			
<p>Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para reducir las amenazas y mejorar las oportunidades en relación a los objetivos del proyecto. A continuación, se detallan los pasos a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar análisis cualitativo de riesgos. 2. Planificar la respuesta al riesgo considerando si es amenaza u oportunidad respetando el siguiente detalle: 			
	Riesgo	Tipo	Detalle de la estrategia
Amenaza y/o Negativo		Aceptar	Esperar a ver que sucede. No poder hacer nada. Aceptar y asignar una reserva de contingencia.
		Transferir	Trasladar toda la amenaza o parte de ella hacia un tercero. Solicitar ayuda al no poder tratar solo con el riesgo negativo.
		Mitigar	Reducir el impacto de la amenaza lo más pronto posible. Disminuir la probabilidad y/o el impacto mediante acciones.
		Evitar	Eliminar el riesgo negativo seleccionando otra alternativa del set. La amenaza es demasiado mala para permitirla.
	Riesgo	Tipo	Detalle de la estrategia
Oportunidad y/o Positivo		Explotar	Aprovechar al máximo la oportunidad, ya que la misma es demasiado buena como para perderla
		Mejorar	Incrementar el impacto de la oportunidad lo más pronto posible. Aumentar la probabilidad y/o el impacto positivo.
		Compartir	Compartir la oportunidad con un tercero que pueda ayudar a aumentar su probabilidad de éxito y/o impacto
		Aceptar	Esperar a ver que sucede. No poder hacer nada. Aceptar y asignar una reserva de contingencia.

ESTABLECIMIENTO DE UMBRALES DE RIESGO

A continuación, se identifican los niveles de tolerancia al riesgo y las partes interesadas clave en el proyecto con respecto a cada objetivo. Dicha tolerancia se especifica a continuación:

OBJETIVOS	0,05 Muy Bajo	0,1 Bajo	0,2 Moderado	0,4 Alto	0,7 Muy Alto
Costo	<0.5%	Aumento del costo <0.75%	Aumento del costo del 1% - 2%	Aumento del costo del 2% - 4%	Aumento del costo >5%
Tiempo	1%	Aumento del tiempo <5%	Aumento del tiempo 5% - 10%	Aumento del tiempo 10% - 20%	Aumento del tiempo >20%
Alcance	Sujetas a cambio de acuerdo con las cláusulas de contratos con proveedores.				
Calidad	Ajustado de acuerdo con el Plan de Gestión de Calidad de Proyecto				

PROCEDIMIENTO DE CREACIÓN DE REGISTROS DE RIESGO

Se trata de un documento donde se registran los resultados del análisis de riesgos y la planificación de respuesta al riesgo, con el objetivo de monitorear el estado de los riesgos identificados a lo largo del proyecto. A continuación, se detallan los pasos a seguir:

1. Identificar los Riesgos que pueden afectar al proyecto.
2. Establecer las características de los riesgos identificados.
3. Documentar los riesgos bajo el formato de declaración de riesgos.

PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

Permite priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos. A continuación, se detalla el procedimiento:

1. Evaluar la prioridad de los riesgos identificados.
2. Usar la probabilidad relativa de ocurrencia y el impacto correspondiente (asociados con las restricciones de costos, cronograma, alcance y calidad).
3. Registrar el análisis cualitativo de riesgos en la plantilla correspondiente.

PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS

Se realiza el cálculo de tipo cuantitativo donde se establece el código del EDT, tiempo y costo con relación al impacto y probabilidad para posterior poder determinar la reserva de contingencia

DEFINICIÓN DE ESCALAS PARA PROBABILIDAD E IMPACTO

La matriz de probabilidad e impacto para los distintos eventos de riesgo se interpreta de la siguiente manera:

Para la probabilidad:

0.90 (Muy alta probabilidad de ocurrencia),
 0.70 (Alta probabilidad de ocurrencia),
 0.50 (Moderada probabilidad de ocurrencia),
 0.30 (Baja probabilidad de ocurrencia),
 0.10 (Muy baja probabilidad de ocurrencia).

Para el impacto:

0.80 (Catastrófico para el proyecto),
 0.40 (Afectación severa para el proyecto),
 0.20 (Afectación moderada al proyecto),
 0.10 (Afectación tolerable para el proyecto),
 0.05 (Impacto insignificante para el proyecto).

ESTABLECIMIENTOS DE MAPA DE CALOR DE RIESGOS

Matriz de Probabilidad e Impacto

Probabilidad	Amenazas					Oportunidades				
	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,05
	0,05/ Muy Bajo	0,10/ Bajo	0,20/ Moderado	0,40/ Alto	0,80/ Muy Alto	0,80/ Muy Alto	0,40/ Alto	0,20/ Moderado	0,10/ Bajo	0,05/ Muy Bajo

Impacto (escala numérica) sobre un objetivo (p.ej., costo, tiempo, alcance o calidad)

4.8.1 Identificación y evaluación cualitativa de los Riesgos

A continuación, se realiza análisis cuantitativo de riesgos donde se determina cada uno de los posibles riesgos que se pueden presentar en las fases del proyecto, detallando causa, efecto y alineado a la EDT en cuanto a tiempo y costo para poder determinar la severidad de cada uno de estos componentes que permitieron establecer la reserva de contingencia para contemplarla en el presupuesto del proyecto.

Tabla 50 Identificación y evaluación cualitativa de riesgos

Código	Descripción del Riesgo (Metalenguaje)			Elemento EDT (MS Project)			Probabilidad	Impacto (Escala)		Impacto (\$/T)		Severidad (Escala)		Severidad (\$/T) VME	
	Causa	Riesgo	Efecto	Código	Tiempo(T)	Costo (C)		T	C	T	C	T	C	T	C
R-01	Retraso en el cumplimiento de los plazos establecidos de ejecución de contratos	Retraso en la obtención de los permisos de construcción	Demora en el inicio para la ejecución de la obra civil	3	95	\$21,201.85	0.7	0.4	0.8	19	\$1,484.1	0.28	0.56	13	\$1,038.89
R-02	Retraso en los procesos administrativos del Municipio	Retrasos en la ejecución de la obra civil	Deficiencia en el cronograma del proyecto	2.5.1	7	\$1,564.00	0.5	0.5		1			0.24		\$0.00
R-03	El personal que trabaja en obra no utiliza ropa de seguridad industrial	Accidentes laborales	Paralización de obra, pago de multas e indemnización por accidentes	3	95	\$21,201.85	0.5	0.8	0.8	19	\$848.1		0.10		\$424.04

R-04	Riesgos ambientales por temporadas de lluvias.	Retraso en las actividades que componen el cronograma del proyecto	Afectación en la línea base del proyecto	3	95	\$21,201.85	0.7		0.8		\$1,060.1		0.56		\$742.06
R-05	Efectos no controlables de la naturales	Riesgos naturales	Retraso de obra y daño de materiales	3	95	\$21,201.85	0.7		0.8		\$1,060.1		0.56		\$742.06
R-06	Adquisición de equipamiento de mala calidad	Adquirir mobiliario de oficina y áreas exteriores más costosos a lo planificado	Sobre costos del proyecto	3.6	30	\$7,604.60	0.7		0.8		\$380.2		0.56		\$266.16
R-07	Mala coordinación en la logística para el evento de inauguración	Daños permanentes en la infraestructura del local	Impacto negativo en la operación del proyecto	3.6	30	\$7,604.60	0.7		0.8		\$380.2		0.56		\$266.16
OP-01	Falta de elaboración de estudios técnicos y diseños	Diseños realizados con mal levantamiento planimétrico de las áreas de diseño	No existen garantías en cuanto a la calidad de la ejecución afectando los costos, recursos y tiempo de entrega.	2	20	\$1,564.64	0.5	0.8	0.8		\$78.2		0.40		\$-39.12
OP-02	Medidas de Bioseguridad no contempladas para la implementación del local	Medidas de bioseguridad no incluidas en las instalaciones del local	Clausura del local y pago de multas	2	20	\$1,564.64	0.5	0.8	0.4		\$78.2		0.20		\$-39.12
OP-03	No contar con el plan de Marketing	El mercado objetivo no tenga conocimiento	Disminución de la oferta	2	20	\$1,564.64	0.9		0.8		\$78.2		0.72		\$-70.41

		de las promociones de la Franquicia												
											Reserva de contingencia	13	\$3,330.74	

4.8.2 Registro de Riesgos del Proyecto

Tabla 51 Registro de riesgos del proyecto

Código	Causa	Disparador	Tipo de Riesgo	Categoría	PxI	Respuesta Planificada	Tipo de Respuesta	Fecha Planificada
R-01	Retraso en el cumplimiento de los plazos establecidos de ejecución de contratos	Documentos entregados fuera del tiempo estimado	Alto	Administrativo	0,28	Seguimiento y control del cumplimiento del contrato y compromisos de pagos.	Mitigar	Un vez aprobado el proyecto mediante ACP
R-02	Retraso en los procesos administrativos del Municipio	Documentos entregados fuera del tiempo estimado	Alto	Administrativo	0,28	El líder del proyecto deberá gestionar de manera oportuna la legalización de los permisos de construcción	Mitigar	Un vez aprobado el proyecto mediante ACP
R-03	El personal que trabaja en obra no utiliza ropa de seguridad industrial	El personal no cumple con la normativa de seguridad industrial	Alto	Operativo	0,10	El contratista deberá asegurarse de que el personal de obra civil utilice el EPP	Evitar	Acción continua
R-04	Riesgos ambientales por temporadas de lluvias.	Daños y/o pérdidas por desastres naturales	Muy Alto	Operativo	1	Programación del proyecto en el período de verano	Aceptar	Previo a la firma del contrato
R-05	Mal cálculo de insumos de suministros de materiales para el correcto cumplimiento del cronograma	Uso de materiales para remodelación sin el control adecuado	Alto	Técnico/ Administrativo	0,12	El fiscalizador deberá llevar el monitoreo y control de suministros y materiales que estén dentro de lo programado	Mitigar	Acción continua
R-06	Efectos no controlables de la naturaleza	Daños y/o pérdidas por desastres naturales	Muy Alto	Operativo	0,72	Estipular en el contrato dentro del contrato por mutuo acuerdo asumen Responsabilidad	Aceptar	Previo a la firma del contrato

						compartida por daños ocasionados		
R-07	Inestabilidad política - económica se podría adquirir materiales de mayor costo al planificado	Pago de materiales que superan los rubros planificados	Alto	Económico	0,28	El líder del proyecto y contratista deben tener conocimiento del presupuesto y materiales a utilizar	Evitar	Realizar compras de materiales e insumos una vez aprobado el proyecto
R-08	Adquisición de equipamiento de mala calidad	Para la compra de mobiliario de oficina no se revisó el checklist de especificaciones técnicas	Alto	Económico	0,28	El líder del proyecto deberá revisar los términos de referencia de los materiales y equipos previa adquisición	Mitigar	Realizar compras de materiales e insumos una vez aprobado el proyecto
R-09	Mala coordinación en la logística para el evento de inauguración	Problemas durante el evento de reinauguración	Moderado	Administrativo	0,6	Cumplir con las actividades definidas en el plan aprobado	Mitigar	Un mes antes de la inauguración
OP-01	Elaboración del proyecto sin el estándar del PMI	Elaborar proyecto bajo los estándares del PMI	Muy Alto	Gestión	0,40	El líder del proyecto es responsable de orientar los procesos en base a la metodología PMI	Explotar	Acción continua
OP-02	Falta de elaboración de estudios técnicos y diseños	Elaboración de estudios técnicos y diseños	Muy Alto	Técnico	0,40	Realizar el estudio y diseño técnico con profesionales que cuenten con experiencia	Explotar	Una vez firmada el ACP
OP-03	Medidas de Bioseguridad no contempladas para la implementación del local	Cumplir con las medidas de bioseguridad en todas las áreas	Muy Alto	Administrativo/ Operativo	0,72	Cumplir con las medidas de Bioseguridad establecidas por el COE Nacional	Mejorar	Durante la fase de diseño
OP-04	No contar con el Plan de Marketing	Elaborar plan de Marketing	Muy Alto	Administrativo	0,72	Elaborar el plan de Marketing	Mejorar	Dos meses previo a la inauguración

4.9 Plan de Gestión de Adquisiciones

Tabla 52 Plan de gestión de adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES	
Proyecto:	Implementación de una franquicia de comidas rápidas con servicio Drive In en la ciudad de Guayaquil.
PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIONES	
<p>Para la adquisición de material de construcción se debe realizar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar la planificación semanal. - Establecer el material que será necesario para la ejecución de las actividades programadas. - Contactar con las empresas distribuidoras de material para confirmar disponibilidad y despacho. <p>Para el contrato con el proveedor de decoración para el evento de inauguración se debe proceder de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se realiza una visita al local de atención de la empresa seleccionada. - Se revisan muestrarios para decoración. - Definición de decoración y confirmación del contrato mediante la firma de las partes. <p>Para la adquisición del artista invitado se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A partir de una lista de artistas, se selecciona al que cumpla con las características deseadas y se ajuste al presupuesto del proyecto. - Se confirma disponibilidad del mismo en la fecha establecida para la inauguración. - Se reserva la actuación del artista mediante la firma de un contrato y el pago de un 30% de anticipo, el resto se cancelará una vez finalizado el evento. 	
PROCEDIMIENTO DE ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS	
<p>Para establecer los criterios de selección de proveedores y materiales se debe constatar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proveedor cuenta con la experiencia necesaria en el área que se va a desempeñar dentro del proyecto, al menos de 2 años. - El proveedor debe demostrar haber participado en obras de similares características. - Se revisará los presupuestos elaborados por cada proveedor junto con su justificativo para la selección de la mejor propuesta. - Se evaluará el desempeño de las empresas proveedoras en la ejecución de proyectos similares. - Los materiales deben constar con una ficha técnica que pruebe la validez de sus propiedades para ser utilizado en el proyecto. 	
PROCEDIMIENTO DE CREACION DE ORDEN DE REQUISICIÓN	
<p>Para la solicitud, principalmente de material, se debe seguir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se emite la solicitud por parte de la persona encargada del equipo/departamento. - Se verifica la necesidad de dicho material en base al avance de los trabajos y el cronograma establecido. - Se compran los materiales, previo a un análisis de cotizaciones. - Se solicita el almacenaje de lo solicitado hasta que se dé la orden de liberarlos al departamento que lo solicitó. 	
PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	
<p>A cada proveedor se le destinará la programación de sus tareas a realizar y un plano de diseño de la ingeniería que corresponda ejecutar, en un tiempo no menor a 5 días antes del</p>	

ingreso del personal. Posteriormente, el proveedor deberá emitir a la seguridad el listado del personal que ingresará a laborar en el periodo que le corresponda. El ingreso de materiales será gestionado de acuerdo a la planificación de las actividades, así también las herramientas de trabajo. Los trabajos serán sujetos a fiscalización por parte de los diseñadores y el proveedor entregará el trabajo una vez que este sea aprobado.

MATRIZ DE REQUISITOS DE ADQUISICIONES

Actividad del Proyecto	Código EDT	Entregable	Monto	Detalle de Requerimientos	Proveedor	Tipo de Contrato
Elaboración de planos de diseño arquitectónico	2.2.1	Planos de diseño de infraestructura	\$1,564.64	Debe contener el detalle del diseño de la infraestructura en cuanto a lo arquitectónico, estructural, sanitario y eléctrico.	Equipo de diseñadores	Precio fijo
Elaboración de planos de diseño estructural	2.2.1					
Elaboración de planos de diseño hidrosanitario	2.3.1					
Elaboración de planos de diseño eléctrico	2.4.1					
Limpieza de maleza y desalojo de escombros	3.1	Obra civil	\$23,340.51	Trabajos de obra civil de acuerdo a planos de diseño emitido por equipo de diseñadores.	Empresa constructora	Precio fijo
Pisos y mampostería	3.2					
Sistema hidráulico y sanitario	3.3					
Pintura	3.5					
Sistema eléctrico & electrónico	3.4	Conexiones eléctricas y electrónicas	\$3,387.08	Trabajos de conexiones eléctricas y electrónicas en todas las áreas del local, de acuerdo a planos de diseño.	Empresa especializada en conexiones eléctricas	Precio fijo
Mobiliario de oficina y exteriores	3.6	Equipamiento de las	\$7,604.60	Equipamiento de todas las áreas del local, de	Proveedor instaladores	Precio fijo

		instalaciones		acuerdo a plano arquitectónico.		
Realizar campaña en redes sociales	4.1	Plan de Marketing	\$5,935.36	Material publicitario, debe contener información acerca de la inauguración del local	Imprentas	Precio fijo
Material publicitario	4.2					
Decoración	5.3	Inauguración	\$200.00	Servicio de calidad, atención al cliente, Decoración aprobada por patrocinador.	Empresa organizadora de eventos	Precio fijo
Espectáculo de entretenimiento	5.2	Inauguración	\$2,000.00	Artista de gran popularidad a nivel local, con disponibilidad para actuar en fecha de inauguración	Artista invitado	Precio fijo

Tabla 53 Enunciado de trabajo de adquisiciones

ENUNCIADO DE TRABAJO DE ADQUISICIONES								
Actividad	ED T	Requerimiento	Unidad de medida	Cant.	Precio referencial	Precio final de adquisición	Cantidad de horas requeridas	Monto a contratar
Planos de diseño arquitectónico	2.1.1	Planos con detalles arquitectónicos de la estructura impresos en A1	u	1	\$333.20	\$333.20	40h	\$333.20
Planos de diseño estructural	2.2.1	Planos con detalles estructurales de la infraestructura impresos en A1	u	1	\$551.04	\$551.04	64h	\$551.04
Planos de diseño hidrosanitario	2.3.1	Planos con detalles hidrosanitarios de la estructura impresos en A1	u	1	\$344.40	\$344.40	40h	\$344.40
Planos de diseño eléctrico	2.4.1	Planos con detalles eléctricos de la estructura impresos en A1	u	1	\$168.00	\$336.00	24h	\$336.00
Limpieza de maleza y desalojo de escombros	3.1.2	Limpieza de maleza, y desalojo de escombros	Glb	1	\$398.00	\$398.00	80h	\$398.00
Pisos y mampostería	3.2	Instalación de pisos y mampostería respetando lo indicado en planos arquitectónicos y estructurales	m2	250	\$4,920.65	\$4,920.65	504h	\$4,920.65

Sistema hidráulico y sanitario	3.3	Ubicación de para el correcto funcionamiento de las piezas sanitarias.	m	300	\$2,056.72	\$2,056.72	136h	\$2,056.72
Pintura interior y exterior	3.5	Aplicación de pintura de acuerdo a planos arquitectónicos	m2	1000	\$2,834.80	\$2,834.80	120h	\$2,834.80
Sistema eléctrico & electrónico	3.4	Ubicación de puntos eléctricos de acuerdo a diseño en planos.	pto	50	\$3,387.08	\$3,387.08	304h	\$3,387.08
Mobiliario de oficina y exteriores	3.6	Colocación de mobiliario en el sitio, de acuerdo a plano arquitectónico	Glb	1	\$7,604.60	\$7,604.60	472h	\$7,604.60
Realizar campaña en redes sociales	4.1.1	Realizar campaña de captación de clientes	publicaciones	100	\$0.00	\$0.00	240h	\$0.00
Material publicitario	4.2	Material publicitario con aprobación de patrocinador y director del proyecto	Glb	1	\$420.00	\$420.00	200h	\$420.00
Decoración del lugar	5.3.1	Colocación de materiales de decoración	Glb	1	\$200.00	\$200.00	56h	\$200.00
Espectáculo de	5.2	De gran popularidad	u	1	\$1,200.00	\$1,200.00	8h	\$1,200.00

entretenimie nto		en la localidad, que se ajuste al presupuesto y tenga disponibilid ad.						
---------------------	--	---	--	--	--	--	--	--

Tabla 54 Evaluación y selección de proveedores

EVALUACION Y SELECCION DE PROVEEDORES				
Bienes del proyecto	Restricciones y filtros de selección	Criterio de selección	Puntaje de selección (total 100)	Experiencia del proveedor
Ejecución de trabajos de obra civil	Tiempo de entrega conforme a cronograma. Costo dentro del presupuesto. Personal capacitado para la ejecución de las actividades programadas. Cumplimiento de estipulaciones contractuales.	Puntualidad	25	2 años en proyectos similares
		Precio	25	
		Aptitud	20	
		Garantía	30	
Diseñadores (arquitecto, ing. Civil, ing. Eléctrico)	Tiempo de entrega conforme a cronograma. Costo dentro del presupuesto. Personal capacitado para la ejecución de las actividades programadas. Cumplimiento de estipulaciones contractuales.	Puntualidad	25	5 años en diseño para construcción y/o remodelación de infraestructuras de asistencia masiva de personas.
		Precio	15	
		Aptitud	30	
		Garantía	30	
Instalador de equipamiento	Tiempo de entrega conforme a cronograma. Costo dentro del presupuesto. Personal capacitado para la ejecución de las actividades programadas. Cumplimiento de estipulaciones contractuales.	Puntualidad	20	5 años en instalación de equipamiento para todo tipo de empresas
		Precio	30	
		Aptitud	25	
		Garantía	25	
Instalación de sistemas eléctricos	Tiempo de entrega conforme a cronograma. Costo dentro del presupuesto. Personal capacitado para la ejecución de las actividades programadas. Cumplimiento de estipulaciones contractuales.	Puntualidad	20	3 años en instalación de sistemas eléctricos en general
		Precio	25	
		Aptitud	30	
		Garantía	25	
Servicio de decoración	Tiempo de entrega conforme a cronograma. Costo dentro del presupuesto. Personal capacitado para la ejecución de las actividades programadas. Cumplimiento de estipulaciones contractuales.	Puntualidad	30	2 años de experiencia en servicio de organización de eventos privados.
		Precio	20	
		Aptitud	25	
		Garantía	30	
Compañía de seguridad	Tiempo de entrega conforme a cronograma. Costo dentro del presupuesto. Personal capacitado para la ejecución de las actividades programadas. Cumplimiento de estipulaciones contractuales.	Puntualidad	20	10 años de experiencia en disposición de personal de seguridad y de implementación de equipamiento de video vigilancia.
		Precio	20	
		Aptitud	30	
		Garantía	30	

4.10 Plan de Gestión de Interesados

4.10.1 Registro de Interesados

Tabla 55 Información de interesados

INFORMACIÓN DE INTERESADOS					
Nombre	Puesto	Organización	Ubicación	Rol en Proyecto	Información de contacto
Anónimo	Franquiciador	Franquicias TIP TOP	Nicaragua	Proveedor de franquicia	(505) 85674091
Cynthia Viteri	Alcaldesa del cantón Guayaquil	Municipio del cantón Guayaquil	Guayaquil	Proveedor permisos de construcción	(593 4) 2594800
Ministerio de Salud Pública	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria	ARCSA	Guayaquil	Proveedor permisos de funcionamiento	(04) 3727440
Juan Zapata	Presidente COE Nacional	COE Nacional	Samborondón	Proveedor de permiso de funcionamiento	(593 4) 2593500
-	Habitantes de la zona norte Guayaquil	Cantón Guayaquil	Guayaquil	Usuario	-
-	Obreros	Constructora de obra civil	Guayaquil	Proveedor de mano de obra	-
N.N.	Gerente General	Franquicia	Guayaquil	Patrocinador	-
-	Organizadores de eventos	Organizaciones de eventos sociales	Guayaquil	Proveedor de decoración	-

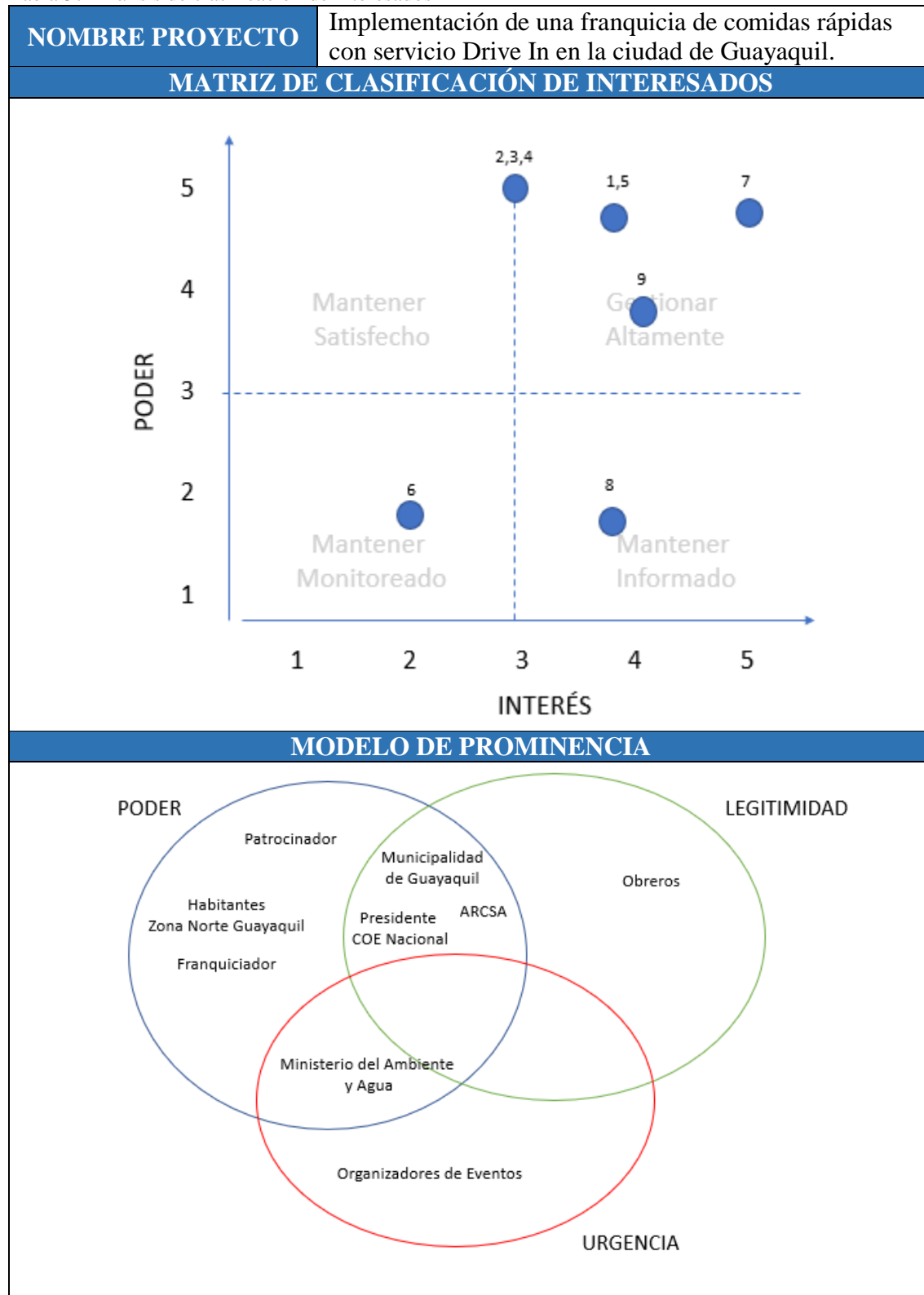
Paulo Proaño Andrade	Ministro	Ministerio del Ambiente y Agua	Quito	Usuario	(02)3987600
----------------------------	----------	--------------------------------------	-------	---------	-------------

Tabla 56 Información de evaluación

INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN						CLASIFICACION	
Interesado	Requisitos Principales	Expectativas principales	Grado de poder 1 - 5	Grado de interés 1 - 5	Fase de mayor interés	Interno o externo	Partidario Neutral Reticente
1. Franquiciador	Proveer el contrato para la adquisición de la franquicia	Cumplimiento del contrato	5	4	Inversión	Interno	Neutral
2. Alcaldesa del cantón Guayaquil	Optimizar procesos necesarios para emisión de permisos de construcción	Cumplimiento de las ordenanzas para las actividades de construcción.	5	3	Diseño	Externo	Neutral
3. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria	Optimizar procesos necesarios para emisión de permisos de funcionamiento	Cumplimiento de las ordenanzas para las actividades de construcción.	5	3	Diseño	Externo	Neutral
4. Presidente COE Nacional	Aplicación de las medidas de bioseguridad exigidas en todos los establecimientos de concurrencia masiva del cantón.	Cumplimiento de las ordenanzas relacionadas a la bioseguridad para establecimientos.	5	3	Equipamiento	Externo	Neutral
5. Habitantes de la zona norte Guayaquil	Tomar como referencia visita a locales de comida rápida.	Impulsar el sector económico de la zona norte de Guayaquil.	5	4	Inauguración y entrega	Externo	Partidario
6. Obreros	Personal capacitado para la ejecución de los trabajos.	Seguridad social, implementos de seguridad física, pago puntual.	2	2	Obra civil	Interno	Partidario
7. Patrocinador	Tener los recursos necesarios.	Cumplir con lo planificado	5	5	Plan de Gestión	Interno	Partidario
8. Organizadores de eventos	Experiencia probada en decoración.	Tener un espacio adecuado para la instalación de los materiales.	2	4	Inauguración y entrega	Interno	Partidario
9. Ministro del Ambiente y Agua	Conocimiento de las medidas ambientales a tomar en cuenta para este tipo de proyecto.	Se garantice el menor impacto posible a raíz de los trabajos de construcción e instalación.	4	4	Diseño	Externo	Reticente

4.10.2 Análisis de clasificación de interesados

Tabla 57 Análisis de clasificación de interesados



PARTICIPACIÓN ACTUAL Y DESEADA DE INTERESADOS					
ID	Interesado	Cargo	Nivel participación actual	Nivel participación deseado	
1	Franquiciador	Dueño de franquicia	Partidario	Partidario	
2	Cynthia Viteri	Alcaldesa del cantón Guayaquil	Neutral	Partidario	
3	ARCSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria	Neutral	Partidario	
4	Juan Zapata	Presidente COE Nacional	Neutral	Neutral	
5	-	Habitantes zona norte Guayaquil	Partidario	Partidario	
6	-	Obreros	Partidario	Partidario	
7	N.N.	Gerente General	Partidario	Partidario	
8	-	Organizadores de eventos	Partidario	Partidario	
9	Paulo Proaño Andrade	Ministro de Ambiente y Agua	Reticente	Reticente	
ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE INTERESADOS					
ID	Interesado	Cargo	Clasificación Poder/interés	Nivel participación	Estrategia
1	Franquiciador	Dueño de franquicia	Alto/Alto	Partidario	Gestionar altamente
1	Cynthia Viteri	Alcaldesa del cantón Guayaquil	Alto/Bajo	Neutral	Mantener satisfechos
2	ARCSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria	Alto/Bajo	Neutral	Mantener satisfechos
3	Juan Zapata	Presidente COE Nacional	Alto/Bajo	Neutral	Mantener satisfechos
4	-	Habitantes zona norte Guayaquil	Alto/Alto	Partidario	Gestionar altamente
5	-	Obreros	Alto/Alto	Partidario	Gestionar altamente
6	N.N.	Gerente General	Alto/Alto	Partidario	Gestionar altamente
7	-	Organizadores de eventos	Alto/Alto	Partidario	Gestionar altamente

8	Paulo Proaño Andrade	Ministro de Ambiente y Agua	Alto/Alto	Reticente	Gestionar altamente
FLUJO DE INTERRELACIONES DE INTERESADOS					
ID	Interesado	Puesto	Interrelación		
1	Franquiciador	Dueño de la franquicia	Atendido por 6		
2	Cynthia Viteri	Alcaldesa del cantón Guayaquil	Entidad reguladora		
3	ARCSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria	Entidad reguladora		
4	Juan Zapata	Presidente COE Nacional	Entidad reguladora		
5	-	Habitantes zona norte Guayaquil	Atendido por 6		
6	-	Obreros	Reporta a 6		
7	N.N.	Gerente General	Patrocinador		
8	-	Organizadores de eventos	Reporta a 6		
9	Paulo Proaño Andrade	Ministro de Ambiente y Agua	Entidad reguladora		

4.10.3 Plan de Gestión de interesados

Tabla 58 Requisitos de información de interesados

REQUISITOS DE INFORMACIÓN DE INTERESADOS							
ID	Interesado	Puesto	Poder/interés	Estrategia	Tipo de comunicación	Motivo distribución	Frecuencia
1	Franquiciador	Dueño de franquicia	Alto/Alto	Gestionar altamente	Reunión, correo	Contrato, informes	Mensual
2	Cynthia Viteri	Alcaldesa del cantón Guayaquil	Alto/Bajo	Mantener satisfechos	Correo	Solicitar estado de avance de permisos	Cada 3 días
3	ARCSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria	Alto/Bajo	Mantener satisfechos	Correo, reportes	Estado de avance de permisos	Cada 3 días
4	Juan Zapata	Presidente COE Nacional	Alto/Bajo	Mantener satisfechos	Correo	Aprobación de permisos de funcionamiento	Cada 3 días
5	-	Habitantes zona norte Guayaquil	Alto/Alto	Gestionar altamente	Publicidad	Informe de avance de obra e inauguración	diario
6	-	Obreros	Alto/Alto	Gestionar altamente	Reunión	Estado de avances	Semanal
7	N.N.	Gerente General	Alto/Alto	Gestionar altamente	Reunión, reporte, correo	Comunicaciones y solicitud de reportes	Semanal
8	-	Organizadores de eventos	Alto/Alto	Gestionar altamente	Reunión, correo	Patrocinador	Semanal
9	Paulo Proaño Andrade	Ministro de Ambiente y Agua	Alto/Alto	Gestionar altamente	Reunión, reportes	Emite informes de avance	Semanal

SEGUIMIENTO DE GESTION DE INTERESADOS

Se dará cumplimiento al seguimiento de la gestión de los interesados con la aplicación del plan de gestión de las comunicaciones, la participación de los mismos para la emisión e interpretación de la información contenida en los reportes de desempeño, solicitudes de cambio, reportes de reuniones, entre otros. El objetivo será asegurar la participación de todos los involucrados en las distintas decisiones relacionadas al desarrollo del proyecto y sugerencias de mejora.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

La pandemia de covid-19 representa una de las crisis más importantes de nuestra historia, con un gran impacto desde el punto de vista sanitario, social y económico. Con el fin de frenar su expansión, Guayaquil y la mayoría de los cantones y provincias del Ecuador han adoptado medidas establecidas en el protocolo de bioseguridad dictaminado por el COE Nacional. Las medidas de contención adoptadas, han mostrado efectividad y dieron paso para la reactivación económica del sector alimenticio de forma segura.

La nueva normalidad trajo consigo nuevas oportunidades, las cuales fueron objeto de análisis para el presente trabajo:

- Se realizó el cierre de brechas donde se identificaron las necesidades e iniciativas claves que permitieron determinar que la propuesta de implementación de la franquicia con la adquisición del terreno es la alternativa que genera buenos ingresos y presenta menos riesgos.
- El benchmarking permitió establecer un punto de referencia en los patrones de consumo de los clientes, lo que permitió adoptar estrategias basadas en mejores prácticas tanto en la operación como en el servicio.
- Un escenario positivo a nivel social, es la creación de plazas de trabajo siendo un factor decisivo ya que impulsa el desarrollo económico local.
- El proyecto de implementación de la franquicia, iniciará sus operaciones una vez se cuente con la inversión de \$ 1'230,634.78 y su ubicación será en la zona norte de Guayaquil, seleccionada por su concurrencia y de gran poder económico.

- La recuperación de la inversión será en 0,58 años, se establece un VAN positivo de \$ 182,570.62, y una TIR mayor al costo del capital 30%; representando una rentabilidad mayor que la exigida permitiendo establecer una maduración en el mercado y una sostenibilidad económica.
- El proyecto de implementación tendrá una duración de 225 días, el cuál mantendrá un ciclo de vida predictivo ya que las fases son secuenciales y se realizará la entrega de la obra una sola vez al finalizar el proyecto.

RECOMENDACIONES:

- Con los datos obtenidos de las herramientas financieras utilizadas para el estudio de viabilidad económica, se recomienda la implementación de la franquicia de comidas rápidas en Guayaquil, en conjunto a la adquisición del terreno ya que refleja una rentabilidad por encima de lo exigido, asegurando el éxito de su operación permitiendo recuperar lo invertido antes de los 5 años de operación.
- Mantener un sistema de capacitación continua de tal manera que el talento humano se encuentre 100% preparado en relación al producto y servicio que ofrece el restaurante.
- Establecer a futuro un sistema de gestión integrado que permita definir e implementar los lineamientos generales y de la operación con el fin de alcanzar los objetivos de acuerdo con los estándares adoptados.
- La aplicación de buenas prácticas bajo la guía del PMBOK 7th edition, apoyará en mantener una estructura más organizada cumpliendo procesos y métodos alineados a los estándares internacionales, tomar acciones correctivas y preventivas de forma oportuna a

fin de gestionar de manera adecuada los recursos, garantizando la calidad del proyecto en alcance, costo y tiempo.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Acede. (2008). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de calidad.
- DPA. (2015). <https://www.franquiciasdecomida.com.mx/como-funciona-un-negocio-de-comida-rapida/>.
- El Telégrafo. (2021). *Locales de comida rápida*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ventasmundiales-comidarapida-cadenas>
- Emcebar. (2021). <https://www.franquiciasdecomida.com.mx/como-funciona-un-negocio-de-comida-rapida/>.
- Espinoza, G. (2007). Gestión y fundamentos de Evaluación de Impacto Ambiental.
- Gomez. (2015). *Investigación de mercado para la implementación de la franquicia internacional de comida rápida “Mezzo di Pasta” en la línea de alimentos de pasta fresca en la ciudad de Quito en el periodo 2009-2017*.
- <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/20858/1/PROPUESTA%20DE%20UN%20PLAN%20DE%20NEGOCIO%20PARA%20LA%20CREACI%C3%93N%20Y%20PUESTA%20EN%20MARCHA%20DE%20UNA%20EMPRESA%20DE%20COMIDA%20R%C3%81PI.pdf>. (2019). *PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE CHALCHUAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA*. El Salvador.
- Ministerio de Turismo, M. d. (2021). *Plan de Reactivación Turística*.
- Tripadvisor. (s.f.). https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g303845-c10646-Guayaquil_Guayas_Province.html.
- Universo, E. (2016). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/06/08/nota/6220147/aumenta-implementacion-negocios-comida-rapida/>
- Universo, E. (2017). <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/06/08/nota/6220147/aumenta-implementacion-negocios-comida-rapida/>.