



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

**Tesis De Grado Previa A La Obtención Del Título De:
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

Tema:

Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los
Procesos en una Empresa de Retail

Autores:

LUNA ARMIJOS Ricardo Fabrizzio
TORRES RAMÍREZ Patricio Germán

Director:

RUIZ LÓPEZ Gina Angélica, MGP, PMP

Guayaquil – Ecuador
Diciembre, 2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, a mi hermano y mis sobrinos por haberme apoyado en este camino y por haber entendido el tiempo que tuve que dejar de dedicarles para lograr este objetivo personal, convirtiéndose en mi mayor fuerza y motivación para continuar hasta cumplir con mi meta.

Ricardo Fabrizzio Luna Armijos

Dedicatoria

Este trabajo de titulación, fruto de dedicación y esmero, se los dedico a mi esposa Griselda Elizabeth y a mi hijo Patricio Andrés, quienes han sabido compartir todos los momentos de sacrificio y esfuerzo durante este periodo de estudios de Postgrado y me han dado su apoyo incondicional para alcanzar este logro.

Patricio Germán Torres Ramírez

Agradecimiento

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional durante todo el camino.
De igual manera agradezco a ESPAÉ y a mis maestros por haberme guiado con su conocimiento y experiencia durante todo el proceso de realización de este trabajo.

Ricardo Fabrizzio Luna Armijos

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme salud, sabiduría y fortaleza para poder culminar este postgrado. A mi amada esposa Griselda Elizabeth, por ser en todo momento mi apoyo. A mi hijo

Patricio Andrés por estar siempre alentándome a seguir adelante. A todos y cada uno de los Magísteres de la ESPAE que me impartieron sus conocimientos, consejos y criterios, en especial a la MGP, PMP. Gina Ruíz López, por sus enseñanzas y guía para la culminación de este Trabajo de Titulación.

Patricio Germán Torres Ramírez

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

GONZÁLEZ CHERREZ Patricia Delfina MGP.
Vocal del Tribunal

CASTRO PIEDRA Juan Carlos MGP, PMP
Vocal del Tribunal

RUIZ LÓPEZ Gina Angelina, MGP, PMP
Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

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

Ricardo Fabrizzio Luna Armijos
Ingeniero Industrial

Patricio Germán Torres Ramírez
Ingeniero Civil

Índice General

1.	Capítulo A: Entorno Organizacional.	1
1.1.	Introducción general.	1
1.1.1.	Hitos Institucionales.....	1
1.1.2.	Contexto Nacional	3
1.1.3.	Contexto Internacional.....	3
1.1.4.	Gobierno Corporativo	4
1.1.5.	Desafíos Institucionales	5
1.2.	Filosofía Institucional	5
1.2.1.	Misión	5
1.2.2.	Visión.....	5
1.2.3.	Valores	6
1.3.	Modelo de Negocio (BMC)	6
1.3.1.	Segmento de mercado.....	6
1.3.2.	Propuesta de valor.....	7
1.3.3.	Relación con clientes	7
1.3.4.	Canales de servicio	7
1.3.5.	Actividades claves	7
1.3.6.	Recursos claves.....	8
1.3.7.	Alianzas claves.....	8
1.3.8.	Estructura de costos	8
1.3.9.	Estructura de ingresos	9
1.4.	Estrategia Institucional.....	9

1.4.1.	Estrategia General.....	9
1.4.2.	Cuadro de Mando Integral	10
1.4.3.	Factores críticos de éxito	13
1.4.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	16
1.4.5.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	18
1.5.	Arquitectura Empresarial	23
1.5.1.	Matriz de arquitectura empresarial	23
1.5.2.	Análisis de la Cadena de Valor.	26
1.5.3.	Organigrama Institucional	28
1.5.4.	Sistemas de Información.....	30
1.5.5.	Infraestructura Tecnológica	30
2.	Capítulo B: Caso De Negocio.....	31
2.1.	Resumen Ejecutivo	31
2.1.1.	Definición del problema	31
2.1.2.	Análisis de brechas	32
2.1.3.	Iniciativas claves.....	34
2.2.	Estudio de alternativas	36
2.2.1.	Alcance de la solución	36
2.2.1.1.	Beneficios	36
2.2.1.2.	Supuestos	37
2.2.1.3.	Restricciones	37
2.2.2.	Estudio de mercado.....	38
2.2.3.	Estudio regulatorio.....	39

2.2.4.	Estudio administrativo	40
2.2.5.	Estudio social	41
2.2.5.1.	Beneficios directos.....	41
2.2.5.2.	Beneficios indirectos.....	41
2.2.5.3.	Ventajas sociales.....	41
2.2.5.4.	Desventajas sociales.....	41
2.2.6.	Estudio económico.....	41
2.2.6.1.	Proyección del flujo de efectivo de las alternativas.....	41
2.2.6.2.	Flujo de caja sin proyecto	42
2.2.6.3.	Flujo de caja con proyecto	43
2.2.6.4.	Flujo de caja incremental	44
2.2.7.	Estudio financiero	45
2.3.	Evaluación multicriterio.....	45
2.3.1.	Criterios de Selección	46
2.3.2.	Rating de selección	46
2.3.3.	Matriz de priorización.....	47
2.3.4.	Justificación de selección.....	48
2.4.	Enfoque de implementación	48
2.4.1.	Inicialización del proyecto.....	48
2.4.2.	Planeación del proyecto	48
2.4.3.	Ejecución del proyecto.....	49
2.4.4.	Supervisión del proyecto.....	49
2.4.5.	Cierre del proyecto.....	50

3.	Capítulo C: Acta de Constitución del Proyecto	51
3.1.	Nombre del Proyecto	51
3.2.	Propósito y Justificación del Proyecto.....	51
3.3.	Descripción del Proyecto y Entregables	51
3.4.	Descripción General.....	51
3.5.	Principales Entregables.....	52
3.6.	Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto	52
3.7.	Objetivos del Proyecto.....	52
3.7.1.	Objetivos Estratégicos	52
3.7.2.	Indicadores de Éxito	53
3.8.	Premisas y Restricciones.....	53
3.8.1.	Premisas	53
3.8.2.	Restricciones.....	54
3.9.	Riesgos Alto Nivel.....	54
3.10.	Cronograma de Hitos Principales	55
3.11.	Presupuesto Estimado	55
3.12.	Lista de Interesados.....	55
3.13.	Requisitos de Aprobación de Proyecto.....	55
3.14.	Asignación del Director del proyecto	56
3.15.	Asignación y Autoridad del Patrocinador del Proyecto.....	56
3.16.	Aprobaciones del Proyecto	56
4.	Capítulo D: Plan para la Dirección del Proyecto	57
4.1.	Plan de Gestión de la Integración	57

4.1.1.	Gestión de la integración del proyecto.....	57
4.1.2.	Gestión de desempeño del proyecto	57
4.1.3.	Gestión de cambios	58
4.1.4.	Gestión de la Configuración	59
4.1.5.	Cierre del Proyecto	64
4.2.	Plan de gestión de interesados	65
4.2.1.	Registro de Interesados	65
4.2.2.	Análisis de Clasificación de Interesados.....	69
4.2.3.	Participación Actual y Deseada de Interesados	69
4.2.4.	Estrategia de Gestión de Interesados	70
4.2.5.	Requisitos de Información de Interesados	72
4.2.6.	Seguimiento de Gestión de Interesados	75
4.3.	Plan de gestión del alcance	76
4.3.1.	Gestión de Alcance del proyecto	76
4.3.2.	Enunciado del Alcance	78
4.3.3.	Estructura de Desglose de trabajo.....	82
4.3.4.	Diccionario de Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	83
4.3.5.	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	89
4.4.	Plan de Gestión del Cronograma	91
4.4.1.	Escala de tiempo	93
4.4.2.	Líneas Base del Cronograma	94
4.4.3.	Hitos del Proyecto.....	97
4.4.4.	Ruta crítica	99

4.4.5.	Secuencia de Actividades	100
4.4.6.	Estimación de Duración de Actividades	101
4.5.	Plan de Gestión de los Costos.....	104
4.5.1.	Estimación de Costos.....	106
4.5.2.	Presupuesto del Proyecto	108
4.5.3.	Presupuesto en el tiempo del proyecto (Curva S).....	109
4.6.	Plan de Gestión de la Calidad	110
4.6.1.	Línea Base de la calidad del proyecto.....	110
4.6.2.	Matriz de Actividades de Calidad.....	110
4.6.3.	Organigrama para la Gestión de Calidad	111
4.6.4.	Documentos normativos para la calidad	112
4.6.5.	Procesos de Gestión de Calidad	112
4.6.6.	Métricas de Calidad	113
4.6.7.	Lista de Verificación de Calidad.....	115
4.7.	Plan de Gestión de Recursos.....	116
4.7.1.	Organigrama del proyecto.....	117
4.7.2.	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)	117
4.7.3.	Descripción de Roles	120
4.8.	Plan de Gestión de las Comunicaciones	126
4.8.1.	Gestión de las Comunicaciones	128
4.9.	Plan de Gestión de los Riesgos	130
4.9.1.	Matriz de Gestión de Riesgos del Proyecto	130
4.9.2.	Análisis Cualitativo.....	132

4.9.3.	Análisis Cuantitativo y Respuesta a Riesgos	137
4.10.	Plan de Gestión de Adquisiciones.....	141
4.10.1.	Criterios de selección de proveedores.....	143
5.	Capítulo E: Conclusiones y recomendaciones	145
	Glosario de términos y abreviaturas	146
6.	Capítulo F: Bibliografía	148

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Financiera: Estado Inicial	10
Tabla 2 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Cliente: Estado Inicial	10
Tabla 3 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Procesos Internos: Estado Inicial	11
Tabla 4 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Aprendizaje Crecimiento: Estado Inicial	12
Tabla 5 Factores Críticos de éxito para la empresa de Retail	13
Tabla 6 Matriz de Objetivos y Factores Críticos de Éxito	14
Tabla 7 Factores Críticos de Éxito. Porcentaje Acumulado	15
Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	17
Tabla 9 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	18
Tabla 10 Matriz de Arquitectura Empresarial	24
Tabla 11 Análisis de brechas	33
Tabla 12 Iniciativas identificadas	34
Tabla 13 Escala de valoración de iniciativas	35
Tabla 14 Iniciativas claves	35
Tabla 15 Restricciones de las alternativas	37
Tabla 16 Benchmarking de la Empresa de Retail	39
Tabla 17 Estudio regulatorio de las alternativas	40
Tabla 18 Estructura administrativa de las alternativas	40
Tabla 19 Diseño PMO – Proyección Flujo de Caja Sin Proyecto	42
Tabla 20 Diseño PMO – Proyección Flujo de Caja Con Proyecto	43
Tabla 21 Diseño PMO – Proyección Flujo de Caja Incremental	44
Tabla 22 Indicadores financieros de decisión	45

Tabla 23	Tabla comparativa de alternativas	45
Tabla 24	Criterios de selección.....	46
Tabla 25	Rating de selección.....	46
Tabla 26	Matriz de priorización.....	47
Tabla 27	Cronograma de hitos principales	55
Tabla 28	Lista de interesados.....	55
Tabla 29	Asignación dirección del proyecto	56
Tabla 30	Patrocinador del proyecto	56
Tabla 31.	Contenido del informe de desempeño del proyecto.....	57
Tabla 32.	Revisión de la gestión.....	58
Tabla 33.	Política de Gestión de Cambio del proyecto.....	58
Tabla 34.	Gestión de la configuración	60
Tabla 35	Gestión de cierre del proyecto	64
Tabla 36	Matriz de registro de interesados del proyecto	66
Tabla 37	Descripción del nivel de participación actual y deseable de los Involucrados en el Proyecto	69
Tabla 38	Estrategia de Gestión de Interesados	70
Tabla 39	Información para entregar a los interesados	72
Tabla 40	Gestión de Alcance del proyecto	76
Tabla 41	Enunciado del Alcance	78
Tabla 42	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	83
Tabla 43	Matriz de trazabilidad de requerimientos	89
Tabla 44	Plan de Gestión del Tiempo.....	91

Tabla 45 Hitos del proyecto.....	97
Tabla 46 Matriz de secuencia de actividades.....	100
Tabla 47 Estimación duración de actividades.....	101
Tabla 48 Plan de Gestión del presupuesto	104
Tabla 49 Estimación de Costos.....	106
Tabla 50 Presupuesto del proyecto	108
Tabla 51 Métricas de calidad del proyecto	110
Tabla 52 Métricas de calidad de los entregables	110
Tabla 53 Métrica de calidad de la variable costo del Proyecto.....	113
Tabla 54 Métrica de calidad de la variable tiempo del Proyecto.....	113
Tabla 55 Métrica de calidad de la variable aprobación de entregables	114
Tabla 56 Lista de verificación de calidad	115
Tabla 57 Plan de gestión de Recursos.....	116
Tabla 58 Leyenda Matriz RACI	117
Tabla 59 Abreviaturas de los principales Roles.....	117
Tabla 60 Matriz RACI.....	118
Tabla 61 Rol de Patrocinador	120
Tabla 62 Rol del Gerente del Proyecto.....	121
Tabla 63 Rol Director de Operaciones.....	122
Tabla 64 Rol Director Administrativo Financiero	123
Tabla 65 Rol Director Recursos Humanos	124
Tabla 66 Plan de Gestión de las Comunicaciones	126
Tabla 67 Matriz de comunicación del proyecto.....	128

Tabla 68 Metodología para la Gestión de Riesgos	130
Tabla 69 Matriz Probabilidad - Impacto	131
Tabla 70 Calificación del riesgo	131
Tabla 71 Escalas de probabilidad e impacto de un riesgo	132
Tabla 72 Análisis Cualitativo de Riesgo.....	133
Tabla 73 Análisis Cuantitativo y respuesta a riesgos.....	137
Tabla 74 Plan de Gestión de Adquisiciones	141
Tabla 75 Matriz de Adquisiciones del Proyecto	142
Tabla 76 Formulario de criterios de selección de proveedores.....	144

Índice de figuras

Figura 1 Hitos institucionales Empresa de Retail	2
Figura 2 Gobierno Corporativo Empresa de Retail	4
Figura 3 Factores Críticos de Éxito. Diagrama de Pareto.....	16
Figura 4 Cadena de valor aplicada a empresa de retail.....	28
Figura 5 Organigrama institucional	29
Figura 6 Matriz interés vs poder	69
Figura 7 Estructura de Desglose de Trabajo – Plan para la dirección del proyecto	82
Figura 8 Escala de tiempo.....	93
Figura 9 Línea base del Plan para la dirección del proyecto	94
Figura 10 Línea base - Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	94
Figura 11 Línea base - Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos	95
Figura 12 Línea base - Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	95
Figura 13 Línea base - Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos.....	96
Figura 14 Línea base - Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	96
Figura 15 Ruta crítica.....	99
Figura 16 Curva S del proyecto	109
Figura 17 Organigrama Comité de Calidad.....	111
Figura 18 Estructura Organizacional del Proyecto	117
Figura 19 Mapa de calor	136

1. Capítulo A: Entorno Organizacional.

1.1. Introducción general.

1.1.1. Hitos Institucionales

La empresa Retail es una cadena de tiendas que ofrece productos de consumo de Hogar y Personal, especializada en ofertas innovadoras, temporadas o eventos, a través de una amplia cobertura nacional.

La empresa tuvo sus orígenes en Checoslovaquia (Praga), en los años 20, posterior a la guerra, los fundadores emigraron a América, iniciando operaciones en Colombia en el año de 1940, expandiéndose luego hacia Argentina, Perú, Uruguay y Ecuador.

En nuestro país la empresa Retail, se constituyó el 24 de diciembre de 1959 y el 29 de noviembre de 1960 se inaugura la primera tienda en la ciudad de Guayaquil, a partir de esa fecha el crecimiento es sostenible, así:

- En el año 2005 se incursiona en el Oriente Ecuatoriano inaugurando la primera sucursal en el Cantón del Puyo.
- En el año 2008, el 7 de agosto se inaugura el local número 100.
- En el año 2012 se incursiona en el negocio de las plazas comerciales.
- En el año 2014, el 14 de julio se apertura el CD2
- En el año 2018 se inaugura el local número 200.
- En el año 2019 se inaugura el nuevo CD1 de clase mundial.
- En el año 2020 se lleva a cabo el programa “Unidos alimentamos más personas”, que fue premiado con la distinción de “Superhéroes del Desarrollo”.

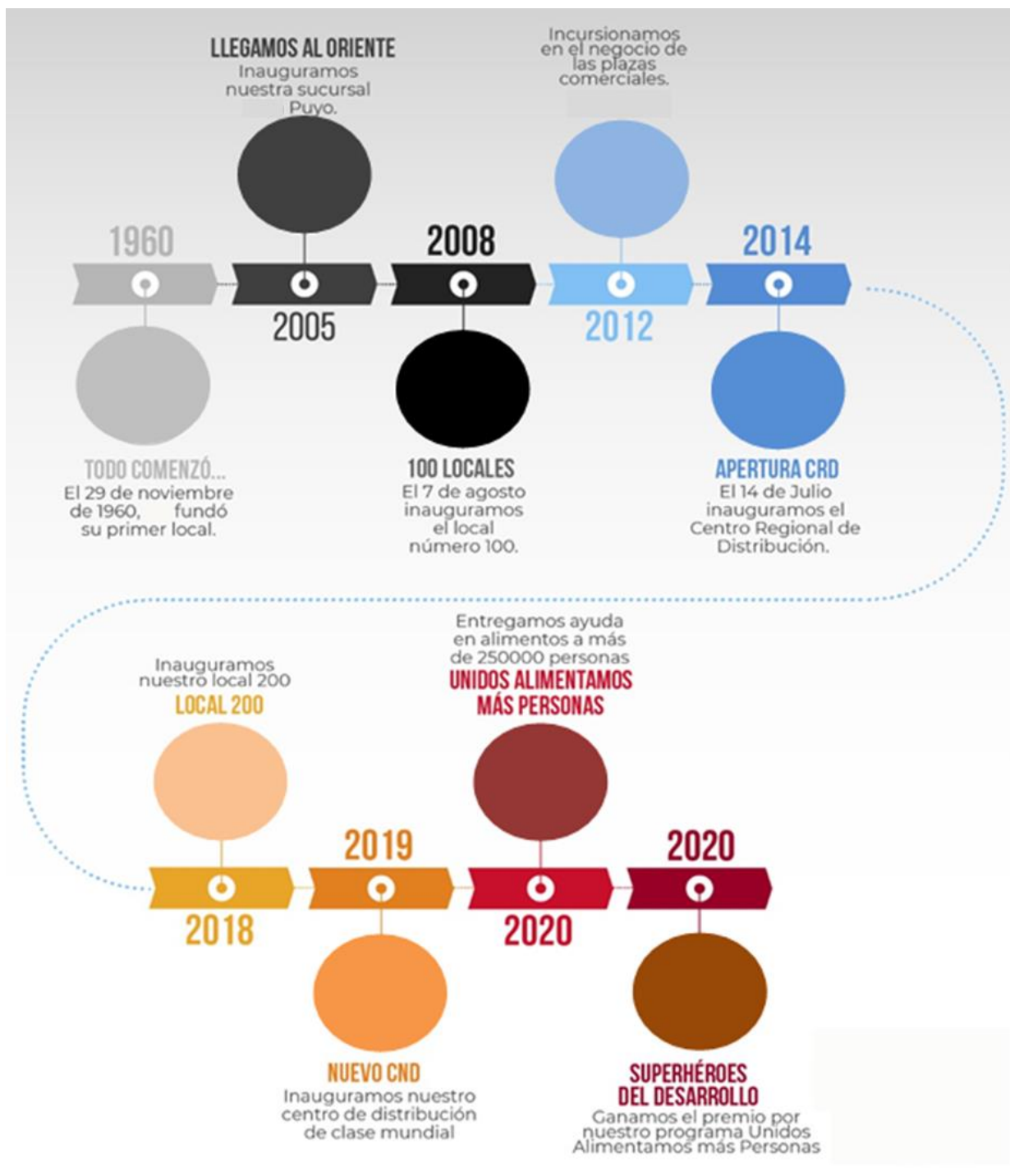


Figura 1 Hitos institucionales Empresa de Retail
Fuente: Empresa Retail

1.1.2. Contexto Nacional

Somos una cadena de tiendas que ofrece productos alimenticios de consumo cotidiano y hogareño. Nos especializamos en brindar a nuestros clientes ofertas innovadoras, con la mayor cobertura a nivel nacional.

Las modalidades de retail que tiene la empresa para gestionar el servicio a sus clientes, son:

- **Retail Tiendas;** formato de almacenes, tiene más de 700 m² de área de venta, se nombra como el negocio convencional, ya que ofrece el surtido más completo de 7.000 a 8.000 referencias y actualmente es el de mayor cobertura nacional con 279 locales, distribuidos en: 195 locales en la Región Costa, 74 locales en la Región Sierra y, 10 locales en la Región Amazónica.
- **Retail Domicilio;** facilita la compra de productos a los clientes con solo una llamada, obtendrán los productos que necesitan desde la comodidad de su hogar, este servicio se ofrece en la Urbanización La Joya, Villa del Rey, Villa Club.
- **Retail Web;** realiza las compras sin salir de casa, tan solo con un click el cliente puede adquirir lo que desea en la línea de tecnología y hogar.

La empresa de retail bajo esta estructura, hasta el año 2019, ha generado alrededor de US\$709,785,352 en ventas, categorizado dentro de las 15 empresas con mayor ingreso en los últimos 5 años (Revista Ekos, 2020).

1.1.3. Contexto Internacional

La Empresa de Retail a la presente fecha no planifica su expansión a mercados fuera del territorio ecuatoriano.

1.1.4. Gobierno Corporativo

La estructura de la organización se define en sus estatutos. Es de carácter jerárquico, siendo la junta general de accionistas su máximo órgano de gobierno, seguida por la figura del directorio. Se establecen además por temas organizacionales, un presidente y un gerente general, quienes, en conjunto con los directores generales de la compañía (compras, operaciones, administrativo-financiero, logística, marketing y recursos humanos), fijan las estrategias, dictan los objetivos y establecen los objetivos por cada área y las metas a alcanzar de cada periodo.

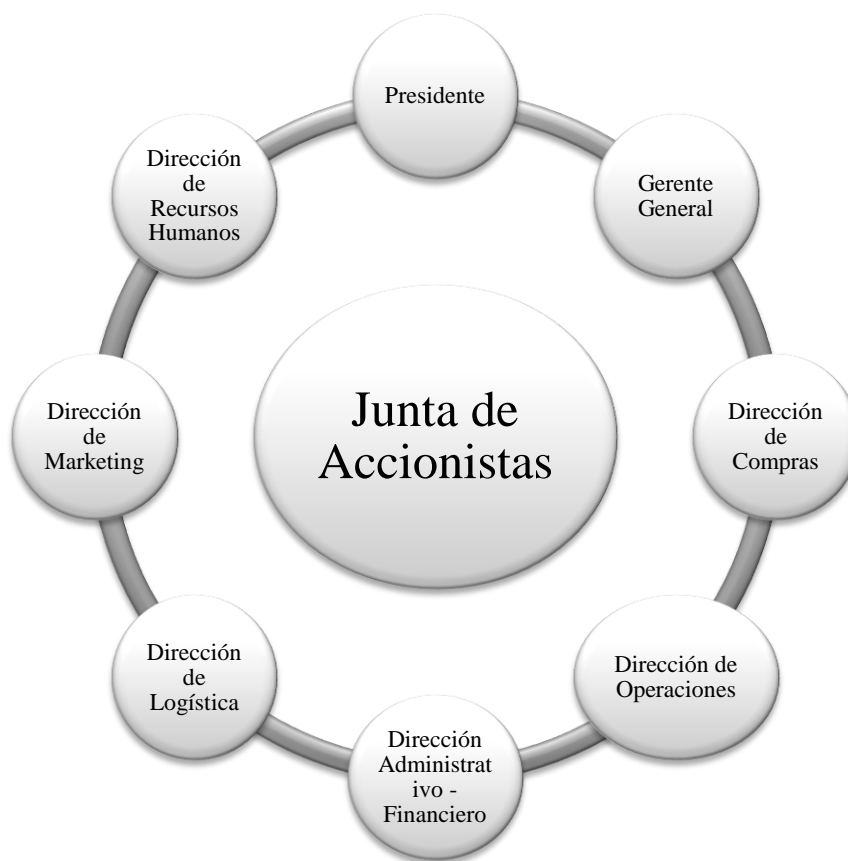


Figura 2 Gobierno Corporativo Empresa Retail
Elaborado Autores RLuna & PTorres

1.1.5. Desafíos Institucionales

La Empresa Retail poseedora de una cadena de tiendas que ofrece productos de consumo de Hogar y Personal, especializada en ofertas innovadoras, temporadas o eventos, a través de una amplia cobertura nacional, debido a su crecimiento continuo y efectos de la pandemia de la COVID-19 ha determinado los siguientes desafíos institucionales:

- Implementar proyectos de e-commerce adoptando nuevos canales de venta para poder mantenerse ante un mercado de ventas en línea y entrega a domicilio.
- Reestructurar el plan estratégico y expansión previsto con la apertura de 10 tiendas por año.
- Implementar nuevo sistema ERP World Class migrando a herramientas tecnológicas de punta.
- Incorporar a la estructura organizacional el área de administración y control de proyecto, logrando eficiencia y efectividad.

1.2. Filosofía Institucional

1.2.1. Misión

- Generar bienestar en los hogares ecuatorianos.
- Promover el crecimiento profesional de nuestros empleados.
- Generar nuevas plazas de trabajo.
- Incrementar año a año el valor de nuestra compañía.

1.2.2. Visión

Ser la empresa con mayor ámbito geográfico en el Ecuador, con la mayor gama de productos para nuestro mercado objetivo, promoviendo el desarrollo social de la comunidad y el país manteniendo la rentabilidad del negocio y los niveles de crecimiento.

1.2.3. Valores

Los valores corporativos que la empresa ha definido para guiar en todo momento sus acciones son:

- Honestidad
- Ética
- Actitud de Servicio
- Cumplimiento de las leyes
- Calidez y Sencillez
- Conocimiento
- Trabajo en Equipo

1.3. Modelo de Negocio (BMC)

El modelo de negocio de RETAIL es de distribuir a nivel nacional todos sus productos y se lo presenta a continuación como Modelo de Negocio CANVAS.

1.3.1. Segmento de mercado

El segmento de mercado de la organización varía según el canal de ventas, administrado de la siguiente manera:

- **Canal moderno:** apunta a los clientes de clase media y clase baja, tratando de abarcar todo el territorio nacional.
- **Canal e-commerce:** apunta a los clientes de clase alta y clase media, tratando de abarcar todo el territorio nacional.
- **Distribuidor:** apunta a los tenderos que se encuentran en los barrios dentro de la ciudad de Guayaquil, por el momento.

1.3.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la organización es entregar variedad de productos para uso de la familia a precios económicos con la mayor cobertura a nivel nacional.

1.3.3. Relación con clientes

La relación con los clientes está basada en programas de fidelización como:

- Tarjeta de fidelización, donde acumulan puntos que podrán ser canjeados por productos asignados, además de descuentos exclusivos en ciertos productos.
- Sorteos de premios, por compra mínima de productos marcas propia.
- Servicio post-venta por la compra de productos con garantía.

1.3.4. Canales de servicio

Los canales de servicio son:

- Canal moderno: es el canal más fuerte convirtiéndose en una ventaja competitiva debido al alcance que tiene a nivel nacional.
- Canal e-commerce: es un canal emergente que tiene como objetivo abarcar mayor mercado.
- Distribuidor: es un canal innovador que busca vender productos del fabricante al tendero.

1.3.5. Actividades claves

Las actividades claves son:

- Compras y venta en el canal moderno.
- Distribuir a las tiendas de barrio.
- Servicio de entrega a domicilio.
- Servicio pick up (retiro en tienda).

1.3.6. Recursos claves

Los recursos claves para poder llevar a cabo las actividades claves son:

- Almacenes.
- Tiendas.
- Puntos de venta.
- Sistemas legados y ERP.
- Autoservicios y exhibidores.
- Montacargas y unidades logísticas.
- Camiones.
- Servidores.

1.3.7. Alianzas claves

Las alianzas claves son:

- Fabricantes para la generación de acuerdos comerciales y elaboración de productos marcas propias.
- Transportistas para la distribución de mercadería a las tiendas.
- Socios Tecnológicos para mantener plataformas de e-commerce.
- Gobierno para obtener beneficios en el pago de aranceles por importación de mercadería.

1.3.8. Estructura de costos

La estructura de costos está dividido en:

- Costos variables; correspondientes a, los costos de inventario, personal operativo y demás insumos usados para administrar la mercadería. El costo de inventario es contabilizado usando el método de costo promedio ponderado.

- Costo fijo; se encuentra concentrado en las ubicaciones que tiene la empresa como almacenes y tiendas.

1.3.9. Estructura de ingresos

Los ingresos son generados por:

- Venta de productos a través de los canales de venta.
- Metas definidas en acuerdos comerciales con los fabricantes.

1.4. Estrategia Institucional

1.4.1. Estrategia General

La estrategia de la Empresa de Retail se alinea a incrementar su posicionamiento en el mercado objetivo diversificando su portafolio de productos con acuerdo de bajo costos y desarrollo tecnológico. Se ha definido como estrategia general:

- Incrementar el portafolio de marcas propias que generen mayor margen sobre los productos actuales.
- Generar acuerdos comerciales atractivos con los fabricantes e importadores por el cumplimiento de ventas.
- Reducir los costos operativos, logísticos y de ventas en las tiendas.
- Incrementar las ventas a nivel nacional a través de todos sus canales de distribución.
- Desarrollar nuevos canales y alternativas tecnológicas de venta.
- Impulsar el desarrollo de planes de marketing y promoción que impulsen las ventas y cumplimiento de metas comerciales.

1.4.2. Cuadro de Mando Integral

La estrategia es representada mediante el Cuadro de Mando Integral que permite traducir las estrategias definidas por la alta dirección en objetivos específicos relacionados a las cuatro perspectivas: Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos y, de Crecimiento y Aprendizaje.

Por cada una de las perspectivas se muestran los objetivos a largo plazo, objetivos de corto plazo, indicadores respectivos y los proyectos que se llevaran a cabo para lograr su cumplimiento.

Tabla 1 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Financiera: Estado Inicial

Perspectiva Financiera					
Objetivo Estratégico	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Descripción	Unidad de Medida
Incrementar la rentabilidad de la empresa	OLP1: Incremento de las ventas netas en 10% para el año 2024	OCP1.1: Alcanzar aumento del 2% en las ventas trimestrales.	% de ventas netas (ROS)	Incremento de ventas	%
		OCP1.2: Incrementar las ventas netas en 15%	Cuota de mercado (ROS)	Rentabilidad operacional, respecto a las ventas.	% de ventas
	OLP2: Obtener una mayor rentabilidad con el apoyo y participación de sus colaboradores.	OCP2.1: Aumentar el margen de utilidad bruta	% utilidad (margen de utilidad)	Evolución del porcentaje de utilidad respecto al ejercicio del año anterior	%
	Proyectos:	Proyecto de construcción de 3 nuevos locales formato Plaza Comercial en las ciudades de Santo Domingo, Cuenca y Guayaquil.			

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 2 Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Cliente: Estado Inicial

Perspectiva de Clientes					
Objetivo Estratégico	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Descripción	Unidad de Medida

Proporcionar satisfacción a sus clientes, al entregar los productos que necesitan, a un costo razonable, en el momento oportuno y de excelente calidad.	OLP3: Constituirse en una empresa líder en el mercado, logrando un mayor posicionamiento en la mente de sus clientes.	OCP3.1: Incrementar el número de tiendas de retail en 10% anual	Número de locales para retail	Área destinada a ventas en nuestro locales a nivel nacional	% número de locales retail
	OLP4: Mejorar la experiencia del cliente en nuestros locales a nivel nacional.	OCP4.1: Incrementar el número de visitas a nuestros locales en un 10%	Número de visitas diarias a locales a nivel nacional	Evalúa los niveles de satisfacción de clientes en relación a criterios establecidos de generación de valor	Número de visitas
	OLP5: Innovar en los canales de comunicación digitales con nuestros clientes.	OCP5.1: Mejorar la funcionalidad de la plataforma de e-commerce para ventas en línea	% de incremento de clientes en canal digital (captación por canal)	Mide en términos absolutos la tasa en que la empresa gana nuevos clientes en canal digital	%
	Proyectos:	Proyecto para incrementar el posicionamiento de las marcas propias en las perchas de los locales alineado a la demanda.			

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 3 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Procesos Internos: Estado Inicial

Perspectiva de Procesos Internos					
Objetivo Estratégico	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Descripción	Unidad de Medida
Optimizar permanentemente los procesos claves de la cadena de valor para obtener resultados sostenibles y responsables	OLP6: Optimización de los procesos para lograr generar ahorro en el consumo energético en nuestras instalaciones a nivel nacional	OCP6.1: Reducción del gasto de energía eléctrica en un 5% anual	% de reducción	Mide el ahorro en el gasto energía eléctrica de todas las instalaciones a nivel nacional	%

	OLP7: Optimización de procesos en la cadena de abastecimiento para atender oportunamente la demanda de los locales a nivel nacional	OCP7.1: Incremento del volumen de despacho en m ³ de mercadería en los centros de distribución	Volumen de despacho (m ³)	Muestra la evolución en porcentaje del volumen de despacho respecto al ejercicio del año anterior	%
	OLP8: Fortalecer alianzas con los proveedores nacionales para diversificar oferta de productos	OCP8.1: Incrementar las compras a proveedores nacionales en el segmento de pequeñas empresas en 10% anual	% compras pequeñas empresas	Evolución del porcentaje de compras respecto al ejercicio del año anterior	%
	Proyectos:	Proyecto de ampliación de la plataforma digital para soporte de e-commerce			
		Segunda fase de proyecto piloto de compras directas a pequeños productores agrícolas			

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 4 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Aprendizaje Crecimiento: Estado Inicial

Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento					
Objetivo Estratégico	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Descripción	Unidad de Medida
Fortalecer las capacidades del personal orientándolo a la excelencia en el desempeño y la innovación	OLP9: Establecer planes de capacitación permanente para la actualización del personal administrativo y operativo	OCP9.1: Incrementar el número de empleados capacitados por año	Número de trabajadores capacitados por año	Muestra el incremento en el número de trabajadores capacitados en modalidad virtual o presencial respecto del año anterior	Unidades
	OLP10: Conformar equipos de trabajo altamente motivados y orientados al cumplimiento	OCP10.1: Reducir el índice de rotación de personal al 2% para el año 2021	Tasa de rotación de personal	Mide la relación entre las personas que se incorporan al equipo y los que se marchan	%

de objetivos institucionales				
OLP11: Reducir a cero (0) los accidentes de trabajo en las instalaciones generales	OCP11.1: Para el año 2021 reducir el número de accidentes laborales	Número de accidentes por año	Mide los niveles de salud y seguridad ocupacional	Unidades
Proyectos:	Programa anual de capacitación.			
	Programa de capacitación en seguridad industrial y ocupacional.			

Elaborado Autores RLuna & PTorres

1.4.3. Factores críticos de éxito

Una vez presentado el cuadro de mando integral con los objetivos estratégicos, corresponde identificar cuáles son los factores críticos de éxito que ayudarán a la empresa de Retail a alcanzar estos objetivos.

También se realizará el análisis y ponderación de los factores identificados para determinar cuáles contribuyen con el 80% de los objetivos estratégicos.

La tabla a continuación presenta los 10 factores críticos de éxito identificados.

Tabla 5 Factores Críticos de éxito para la empresa de Retail

Factores críticos de éxito	
1	Presupuesto
2	Satisfacción de clientes
3	Proveedores locales
4	Imagen pública
5	Precios
6	Distribución
7	Compromiso social
8	Surtidos
9	Tecnología
10	Bienestar colaboradores

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Continuando el análisis, se procede a establecer la relación que existe entre los objetivos estratégicos de la empresa Retail y los factores identificados, para lograrlo se asignará una ponderación subjetiva a cada uno de los factores con relación a que tanto contribuyen al cumplimiento de los objetivos. Ponderación que va desde 1 (más baja relación) hasta 10 (más alta relación).

Tabla 6 Matriz de Objetivos y Factores Críticos de Éxito

No.	Objetivos	Peso	Presupuesto	Bienestar colaboradores	Tecnología	Imagen pública	Distribución	Proveedores locales	Surtidos	Satisfacción de clientes	Compromiso social	Precios
1	Incrementar la rentabilidad de la empresa	40%	10	5	3	9	7	8	4	10	7	8
2	Proporcionar satisfacción a sus clientes, al entregar los productos que necesitan, a un costo razonable, en el momento oportuno y de excelente calidad	25%	8	3	8	10	8	8	8	10	5	7

No.	Objetivos	Peso	Presupuesto	Bienestar colaboradores	Tecnología	Imagen pública	Distribución	Proveedores locales	Surtidos	Satisfacción de clientes	Compromiso social	Precios
3	Optimizar permanentemente los procesos claves de la cadena de valor para obtener resultados sostenibles y responsables	20%	7	4	6	4	6	10	8	4	8	6
4	Fortalecer las capacidades del personal orientándolo a la excelencia en el desempeño y la innovación	15%	7	10	7	4	3	2	2	7	4	3
		100%	8.45	5.05	5.45	7.50	6.45	7.50	5.50	8.35	6.25	6.60

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 7 Factores Críticos de Éxito. Porcentaje Acumulado

Factores Críticos de Éxito	Puntuación	Peso %	% Acumulado
Presupuesto	8.45	12.59%	12.59%
Bienestar colaboradores	5.05	7.53%	20.12%
Tecnología	5.45	8.12%	28.24%
Imagen pública	7.50	11.18%	39.42%
Distribución	6.45	9.61%	49.03%
Proveedores locales	7.50	11.18%	60.21%
Surtidos	5.50	8.20%	68.41%
Satisfacción de clientes	8.35	12.44%	80.85%
Compromiso social	6.25	9.31%	90.16%
Precios	6.60	9.84%	100.00%

Elaborado Autores RLuna & PTorres

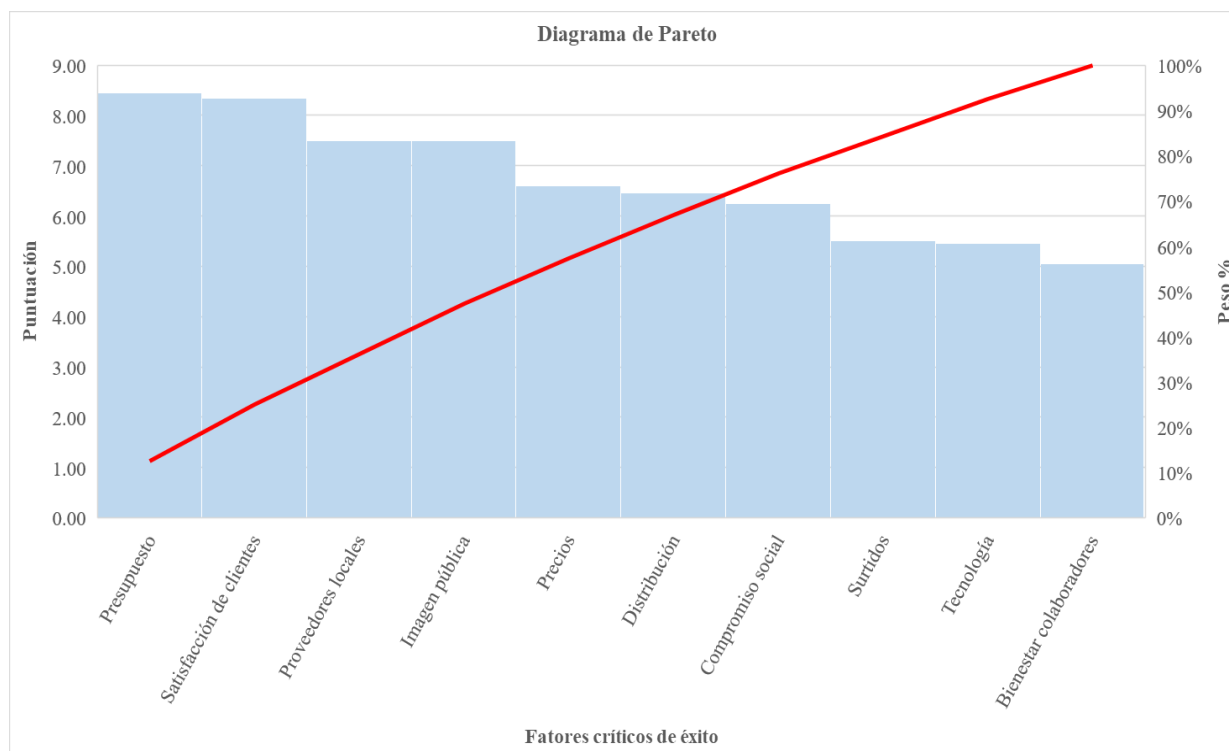


Figura 3 Factores Críticos de Éxito. Diagrama de Pareto
Elaborado Autores RLuna & PTorres

En los resultados del análisis se observa que los cuatro factores mejor puntuados son el presupuesto, satisfacción de clientes, imagen pública y proveedores locales; posteriormente aplicando el principio de Pareto, se evidencia que los diez factores de éxito identificados, ocho de ellos contribuyen a la consecución del 80 % de los objetivos estratégicos, quedando como secundarios únicamente los relacionados con la Tecnología y el Bienestar de los colaboradores.

1.4.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A continuación, en fuerzas políticas, gubernamentales y legales, cinco de los siete factores corresponde a amenazas, siendo la gestión gubernamental y externos afecta el entorno de la organización. En fuerzas económicas y financieras, ocurre un escenario similar, en el análisis de las fuerzas predominan amenazas.

En fuerzas sociales, culturales y demográficas, predominan las oportunidades, dando lugar a que la Empresa Retail esté presente en casi todo el país, ofreciendo variedad y a buenos precios, siendo esto asequible para sus clientes.

En fuerzas tecnológicas, la mayoría de sus factores representan oportunidades, lo que significa que la innovación está presente en cada proceso. En fuerzas ecológicas, el análisis de sus factores denota indiferencia, dichos factores aún no desarrollan interés por parte de la organización.

Y en fuerzas de competencia, resaltan las oportunidades, denotando el interés y presencia como organización para competir en el mercado.

MEFE es una herramienta que permite la medición y evaluación de los factores menos manejables o externos, que básicamente no dependen de la organización. Esta matriz permite integrar, resumir y evaluar diversos factores externos como: económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitiva, estableciendo a cada una importancia relativa. (González Millán, 2019)

Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factor externo clave de éxito	Ponderación	Calificación	Promedio
Oportunidades	Velocidad de transferencia de la tecnología	0.05	3	0.15
	Uso de las tecnologías de la información	0.03	3	0.09
	Mejoras e innovaciones tecnológicas	0.04	4	0.16
	Competitividad en precios	0.06	4	0.24
	Evolución del poder adquisitivo del consumidor	0.06	3	0.18
	Posición financiera	0.06	4	0.24
	Evolución del PIB	0.07	4	0.28
	Tratados de libre comercio (TLC)	0.07	4	0.28
Amenazas	Desarrollo e integración de soluciones tecnológicas	0.04	4	0.16
	Estabilidad política	0.05	2	0.10
	Política fiscal	0.04	2	0.08
	Legislación laboral	0.04	2	0.08

	Legislación arancelaria (aumento de tributos)	0.06	1	0.06
	Legislación medioambiental	0.04	2	0.08
	Amenaza de desastres naturales	0.06	2	0.12
	Política de subsidios	0.05	2	0.10
	Comportamiento de la demanda de bienes y servicios	0.04	2	0.08
	Distribución de ingreso de la población	0.05	2	0.10
	Tasas de inflación	0.05	1	0.05
	Incidencia de la pobreza	0.04	2	0.08
	Total	1		2.71

Elaborado Autores RLuna & PTorres

La tabla 8 detalla la aplicación de los factores externos para la elaboración de **MEFE**, según la constante para el análisis de dicha matriz es de **2,5** obtenida como resultado un valor de 2,71; lo que implica que, la Empresa de Retail tiene oportunidad y capacidad para su desarrollo y/o expansión.

1.4.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. (Daniel Martínez Pedros, 2012).

A continuación, se detalla el análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicada a la Empresa Retail.

Tabla 9 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las amenazas de nuevos entrantes (barreras de entrada)			
1	Son los beneficios de las empresas del sector donde opera la sociedad atractivos como para despertar el interés de otras empresas?	Si	Oportunidad
2	Son las economías de escala (reducción de los costos de producción cuando aumenta la escala de producción) lo suficientemente importantes como disuadir a todo aquel que quiera introducirse en el sector?	Si	Oportunidad

3	Un competidor que quiera entrar en el sector con producción a pequeña escala que competir con costos de producción mucho mayores?	Si	Oportunidad
4	¿Las empresas del sector gozan de una fuerte imagen de marca que dificulta la entrada de los nuevos competidores? El esfuerzo que deben realizar los nuevos entrantes para vencer esta imagen de marca es importante?	Si	Oportunidad
5	Existen otras clase de diferenciación que haya creado vínculos de lealtad entre los clientes y las empresas del sector y sean muy difíciles de romper por una empresa que entra nueva en dicho sector?	Si	Oportunidad
6	Tienen los competidores existentes capacidad de reacción ante la entrada de un nuevo competidor?	Si	Amenaza
7	Es la cantidad de recursos monetarios (necesidades de capital) necesaria para poder penetrar en el sector una barrera para los posibles entrantes?	Si	Oportunidad
8	La fabricación y/o servicio de los productos del sector requieren una tecnológica o know-how muy complejo o supone una labor complicada?	No	Oportunidad
9	En el caso de que la barrera tecnológica sea importante, son los medios que hacen falta para superarla una barrera para la entrada de nuevos competidores?	No	Amenaza
10	Es el acceso a los canales de distribución una barrera en el sector?	No	Oportunidad
11	En el caso de que a la pregunta anterior la respuesta sea positiva, qué se podría hacer para superarla?	N/A	N/A
12	Hay además otras barreras posibles de entrada por ejemplo licencias necesarias, patentes, subsidios o subvenciones, actitudes favorables de ciertas personas y/u organismos o políticas gubernamentales favorable?	No	Oportunidad
13	Supone un largo proceso la entrada en el sector de manera operativa presuponiendo que se superan todos los obstáculos?	No	Oportunidad
14	Los costes de cambiar de proveedor para un cliente de este sector son importantes?	Si	Oportunidad
15	Otros aspectos a considerer	N/A	N/A

El poder de negociación de los clientes			
1	¿Qué tipo de clientes son los habituales del sector? ¿Son clientes de gran tamaño? Existe concentración en pocos clientes importantes?	No suficientes	Oportunidad
2	Los clientes tienen pocos beneficios por lo que presionan mucho en los precios de compras?	Los precios son competitivos	Oportunidad
3	Se suelen concentrar las ventajas en determinadas ocasiones con mucho volumen?	Si, en época festiva	Oportunidad
4	Se suele concentrar las ventas en pocos clientes de modo que el ABC está claramente desequilibrado?	Si	Oportunidad
5	Los productos para los clientes son sustancialmente diferentes unos de otros?	No	Amenaza
6	Tienen los compradores un costo real de cambio al pasar de un proveedor a otro?	No	Amenaza
7	Hay tendencia en el sector a la integración hacia atrás?	No	Oportunidad
8	Están los clientes afectados por alguna legislación en particular susceptible de cambios inminentes?	Si, incremento del IVA	Amenaza
9	Pueden producirse cambios en el corto, medio y largo plazo en el sector de los clientes en líneas generales?	Si	Amenaza
10	Los clientes ven a los productos con un papel relevante para la calidad de su producto o servicio?	Si	Amenaza
11	Otros aspectos a considerar	N/A	N/A
El poder de negociación de los proveedores			
1	¿Son muchos los proveedores que operan en el sector? Son los proveedores que operan en el sector de gran tamaño?	Si	Oportunidad
2	Obtienen los proveedores unos beneficios importantes de forma que no se vean obligados a presionar los precios o la bajada de calidad en sus productos?	Si	Oportunidad
3	Juegan un papel importante los precios, la calidad de los productos y los plazos de entrega?	Si	Oportunidad
4	Son los productos que ofrecen los proveedores de una características parecidas?	Si	Amenaza
5	Hay tendencia en el sector a la integración hacia delante?	Si	Oportunidad
6	Existen acontecimientos especiales que puedan afectar al sector de los proveedores en los próximos años?	Si, alza de impuestos y aranceles	Amenaza
7	¿Se espera una entrada de nuevos competidores en el sector de los proveedores? Se espera una salida de los competidores menos competitivos en el sector de los proveedores?	Si	Oportunidad

8	¿Se suelen concentrar las compras en pocos proveedores? Hay costos reales por cambios de proveedor?	Si	Amenaza
9	Influye mucho la calidad de la materia prima para la calidad del producto final?	Si	Oportunidad
10	Influyen de manera considerable los canales de distribución?	Si	Oportunidad
11	¿Otros aspectos a considerar, en los próximos años?	N/A	N/A
Productos sustitutos			
1	Hay factores que pueden afectar a corto plazo que puedan hacer pensar que el sector puede sufrir cambios importantes, legislación, cambios de gusto de los consumidores finales, etc. que pueda originar gap entre el producto y las necesidades que cubre?	Si, impuestos y subsidios	Amenaza
2	Las características de los productos pueden hacer pensar que surjan productos con características similares?	Si	Amenaza
3	Puede verse afectado de manera importante el sector con la futura ampliación de la Unión Europea o con la competencia de los países Asiáticos?	No	Oportunidad
4	Son suficientemente atractivos los beneficios de las compañías del sector como para hacer pensar que aparezcan nuevos productos sustitutos?	Si	Amenaza
5	Existen sectores relacionados con el de la empresa y que estén como sus beneficios se están reduciendo tienen la capacidad de desarrollar productos sustitutos de los nuestros?	Si	Amenaza
6	Existen productos de otros sectores que puedan interferir para reducir la cifra de negocio de nuestro sector?	Si	Amenaza
7	Otros aspectos a considerar	N/A	N/A
Rivalidad de los competidores			
1	Utilizan armas las empresas del sector para competir entre ellas como el precio, la calidad del producto, la imagen, el amplio surtido, entre otros?	Si	Oportunidad
2	Dichas armas son reconocidas y ampliamente aceptadas o por el contrario se trata de armas ferozmente escondidas?	Si, reconocidas	Oportunidad
3	Es la competencia leal?	Si	Amenaza
4	Existe una la probabilidad de que haya fusiones, uniones temporales de empresas, absorciones, alianzas estratégicas dentro del sector?	No	Oportunidad

5	Existe una legislación permisiva ante los anteriores supuestos o ante los componentes de los productos finales?	Si	Oportunidad
6	¿Existen un pequeño número de competidores de gran tamaño? Están las fuerzas equilibradas entre competidores?	Si	Amenaza
7	Hay barreras de salida, empresas que aunque obtienen rentabilidades bajas continúan en el sector?	Si	Amenaza
8	¿Es la tendencia del sector en general imprevisible? Existen factores que puedan cambiar considerablemente perturbado con ello el devenir del sector, como por ejemplo ampliando las posibilidades de aparición de competidores?	No es imprevisible	Oportunidad
9	¿Se trata de un sector que se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de maduración? En qué momento del ciclo de maduración se encuentra el sector, iniciación, despegue, madurez o declive?	Está en etapa de madurez	Oportunidad
10	Existe capacidad sectorial excedentaria que se necesite cubrir por las empresas para cubrir costos y, por lo tanto, pueda desencadenar una guerra de precios?	No existe capacidad sectorial excedentaria	Oportunidad
11	Existen en las empresa del sector una elevada carga de costos fijos que provoque la necesidad de facturación y, por lo tanto, la intensidad competitiva en el sector?	Si	Oportunidad
12	Otros aspectos a considerar	N/A	N/A

Elaborado Autores RLuna & PTorres

La Amenaza de Nuevos Entrantes (barreras de entrada), posee en la mayoría oportunidades en sus competencias básicas, lo que indica que la Empresa Retail posee la capacidad de entrar en un nuevo mercado. El poder de negociación de los clientes, existe un equilibrio entre amenazas y oportunidades, lo que afecta en el desarrollo de la rentabilidad.

El poder de negociación de los proveedores, posee en la mayoría oportunidades, resaltando que la Empresa Retail negocia con proveedores nacionales. Productos sustitutivos; resaltan amenazas, es otro de los factores que afecta el desarrollo de la rentabilidad y, en

rivalidad de los competidores, resaltan las oportunidades, cuenta con mecanismos y capacidades para una competencia en el mercado.

1.5. Arquitectura Empresarial

1.5.1. Matriz de arquitectura empresarial

Tabla 10 Matriz de Arquitectura Empresarial

MATRIZ DE ARQUITECTURA					
MACROPROCESOS	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS DE POSVENTA
PERSONAS	1 Director de Compras	1 Director de Operaciones	1 Director de Logística	1 Director de Marketing	1 Gerente de Mercaderías y Ventas
	1 Gerente de Compras Alimentos y Bebidas	1 Gerente Regional de Operaciones	1 Gerente de bodega - Gye	1 Jefe de Marketing	
	1 Gerente de Compras Perecedero	1 Gerente Técnico	1 Gerente de bodega - Uio	1 Jefe de Producto	
	1 Gerente de Compras Cuidado Personal	1 Gerente de Mantenimiento		1 Jefe de Estudio de Mercado	
	1 Gerente de Compras Textil y Hogar				
	1 Gerente de Mercaderías y Ventas				
IT/MAQUINARIAS	ERP	ERP	ERP	ERP	ERP
	Sistema integral de control de inventario	Software de Control de Operaciones	Sistema integral de control de inventario	Canal e-commerce	Canal e-commerce
	Sistema Operativo 365	Sistema Operativo 365	Sistema Operativo 365	Auto servicios	Puntos de Venta
	Software Código de Barra	Muebles y enseres	Lector de Código de Barra	Puntos de Venta	Tiendas
	Impresora Código de Barra		Bodegas y estanterías	Exhibidores	
	Lector de Código de Barra		Muebles y enseres	Tiendas	
	Bodegas y estanterías		Montacargas		
	Muebles y enseres		POS		
	Montacargas				
2 Camiones de 5 tn.					
INFORMACIÓN	Forecasting	Volúmenes de compras	Reporte de ventas	Reporte de ventas	Reporte de ventas
	Stock de inventario	Especificaciones de	Guías de remisión	Reporte E-commerce	Reporte E-commerce

		producto			
	Análisis de la Oferta	Procedimiento de logística y compras	Procedimiento de logística y compras	Procedimiento de logística y compras	Plan de marketing y promoción
	Análisis de Precios		Plan de marketing y promoción	Plan de marketing y promoción	
	Formas de financiamiento y pago				
	Distribución y logística				
PRODUCTO	Compra de bienes	Facturación	Ventas	Promociones	Plataforma E-commerce
	Acuerdos Comerciales	Distrución y control de ventas	Transferencia o entrega del producto	Ventas	Visitas a clientes
	Política de precios	Entrega asistida	Entrega puntual	Retiro en tiendas	Atención a clientes
				Entrega a domicilio	
REGULACIONES	Normas de Calidad - ISO 9001	Normas de Calidad - ISO 9001	BPM, INEN		
	Código de trabajo - Cumplir con regulaciones del código	Código de trabajo - Cumplir con regulaciones del código	Municipio - Permiso de operación		
	BPM, INEN				
	Municipio - Permiso de operación				

Elaborado Autores RLuna & PTorres

1.5.2. Análisis de la Cadena de Valor.

La cadena de Valor de Porter (1985) es un instrumento de análisis y diagnóstico interno de la empresa, que se utiliza para describir todas las actividades que la organización ejecuta para producir bienes, servicios y las relaciones entre ella. Este instrumento también se emplea para describir cuales son las actividades que generan la ventaja competitiva de la compañía, es decir aquellas competencias que la diferencia de otras y son difíciles de imitar por sus competidores.

En la cadena de valor de la empresa Retail convergen todos los procesos que permiten satisfacer al gran número de clientes de la compañía a nivel nacional, cada una de estas actividades son supervisadas bajo estrictos parámetros de calidad y sostenibilidad para lograr el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, manejando criterios de eficiencia y eficacia a lo largo de toda la operación, para cubrir las demandas de las 207 tiendas.

Las actividades primarias que agregan valor a la empresa Retail, son:

- Gestión de Productos y Proveedores.
- Gestión Logística.
- Gestión Comercial y Marketing.
- Operación de Tiendas.
- Soporte Postventa.

Los procesos de apoyo, que sustentan las actividades primarias en la empresa de Retail son:

- Gestión de Control Interno.
- Gestión del Sistema de Calidad.
- Adquisición de Bienes y Servicios.
- Gestión de Capital Humano.
- Gestión Financiera y Administrativa.

- Gestión de Instalaciones y Mantenimiento.
- Gestión de Tecnología de la Información.
- Gestión Legal.
- Responsabilidad Social Corporativa.

Además de los procesos o actividades detalladas, cabe mencionar la importancia que otorga la empresa Retail a los procesos estratégicos, que dirigen toda la política de planificación que gobiernan a las actividades primarias y de apoyo, y que están declarados como parte integrante de su cadena de valor, estos procesos son:

- Gestión Estratégica del Negocio.
- Gestión Inmobiliaria.

A continuación, se muestra el gráfico del modelo de cadena de Valor aplicado a la Empresa Retail, en el cual se describen los aspectos fundamentales identificados en cada una de las actividades antes detalladas.

PROCESOS ESTRATÉGICOS	GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO		GESTIÓN INMOBILIARIA Construcción sostenible, eficiencia energética de las instalaciones.		
ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Gestión de Control interno: Auditorías de inventarios, Controles microbiológicos , Certificaciones de BPMA, Seguridad Industrial.			
		Sistema de Gestión de Calidad: Reportes de Gestión, Auditorias externas, Transparencia , Memorias de Sostenibilidad.			
		Gestion Administrativa Financiera : Proyectos de Inversión, Emisión de Obligaciones, Calificación de riesgo.			
		Gestión Legal : Cumplimiento de leyes laborales, Leyes y licencias ambientales.			
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Capacitaciones, Programas de liderazgo, Programas de comunicación interna , Evaluaciones de Desempeño, Programas de salud y bienestar para empleados.			
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Mejora continua en procesos, productos y servicios, Incorporación De BIG DATA y analítica de datos, Incorporación de IA (Tiabots, Cajas de autopago)				
ABASTECIMIENTO	Gestión de adquisición de bienes y servicios. Gerencias por tipo de producto: Alimentos, Perecederos, Cuidado personal, Textiles y hogar.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO DE POSTVENTA
	Precisión del inventario. Atención a Proveedores. Optimización en despachos. Alianzas con proveedores nacionales. Información de clientes. Recepción de insumos	Centros Nacional y Regional de Distribución. Centros de Distribución de Frios. Flotas de camiones. Áreas operativas y de Integración. Desarrollo de Productos.	Administración de almacenes y tiendas. Coordinación de Abastecimiento. Excelencia en servicio al cliente Incorporación de marcas propias. Variedad en la oferta y adaptación al mercado local.	Programas de fidelización. Diversificación de canales de comunicación. Servicio de Consumo empresarial. Creditía. Beneficios y Promociones especiales.	Canales de atención en locales, vía telefónica y correo electrónico. Solución de reclamos.

Figura 4 Cadena de valor aplicada a empresa de retail
Elaborado Autores RLuna & PTorres

1.5.3. Organigrama Institucional

La Empresa Retail bajo una estructura organizacional jerárquica piramidal liderada por la Junta de Accionistas, el Directorio y como su representante líder en la ejecución de la planificación el Gerente General.

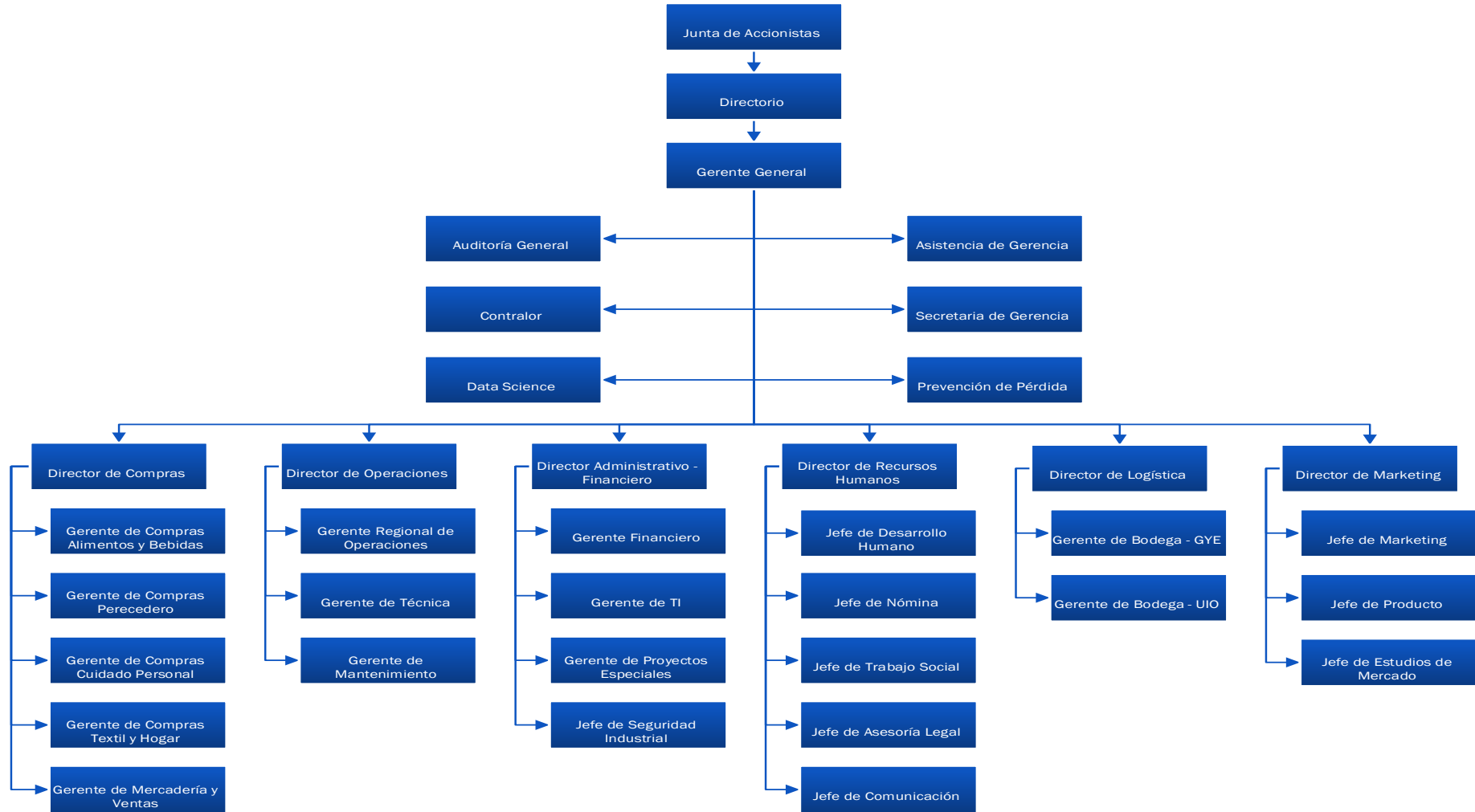


Figura 5 Organigrama institucional
Elaborado Autores RLuna & PTorres

1.5.4. Sistemas de Información

La Empresa Retail cuenta con sistemas especializados de administración, operación y finanzas que optimizan el registro de información.

Los sistemas que utilizan son:

- Sistema ERP SAP (administrativo y financiero)
- Sistema integral de control de inventario.
- Sistema integral de ventas y cobros.
- Sistema integral de nómina y pago.
- Sistema Operativo 365
- Software Código de Barra
- Servicio de Correo Electrónico.
- Servicio de Telefonía Celular, voz y datos.

1.5.5. Infraestructura Tecnológica

La Empresa Retail cuenta con un centro de cómputo integrado que respalda y administra todas las transacciones y operaciones administrativas, comerciales, financieras y de operación, así como la comunicación interna y externa (correo electrónico).

2. Capítulo B: Caso De Negocio

2.1. Resumen Ejecutivo

2.1.1. Definición del problema

La Empresa Retail es una organización que tuvo sus orígenes hace 101 años en el mercado europeo iniciando operaciones en Checoslovaquia, incursionó en el mercado ecuatoriano en el año 1959 hace 62 años; aunque en el mercado ecuatoriano se identificaba tiendas especializadas, la empresa introdujo el concepto de supermercado soporte de su desarrollo organizacional, contribuyendo al crecimiento e inclusión de la manufactura local captando a proveedores artesanales, promocionando marcas locales.

La red de canales de ventas está compuesta por 225 puntos de venta en todo el territorio del Ecuador, con proyección al alza, los principales como supermercados, hipermercado, centros comerciales, tiendas de descuento y tiendas especializadas. Para soportar el crecimiento sostenido en el año 2005 se construye el Centro de Distribución (CD1) atendiendo el abastecimiento logístico de los almacenes en el 41% en costa y del 59% en la sierra.

La empresa Retail apuesta al crecimiento y desde 1993 empezó las inversiones de expansión en nuevos locales que se fundamentan en la selección de las mejores ubicaciones (para locales) apostando a negocios rentables, incursionando en aspectos de innovación y tecnología para ofrecer más que una tienda entregar un concepto de solución integral; no obstante, estas decisiones de crecimiento han presentado dificultades al ser planificadas, pero no controladas en el cumplimiento del proceso integral, presentando las siguientes problemáticas.

- **Problema 1:** se identifica una falta de conocimiento acerca de los procesos de negocio de la empresa.

- **Problema 2:** no existe una estandarización de los procesos de negocio de la empresa.
- **Problema 3:** Ineficacia en la entrega de soluciones integrales para la empresa.
- **Problema 4:** Falta de gestión de comunicación entre áreas generando conflictos internos.
- **Problema 5:** Pérdida de visibilidad de los avances de los entregables de proyectos planificados y ejecutados.
- **Problema 6:** Uso ineficiente de los recursos comprometidos a proyectos o mejoras no críticas.

2.1.2. Análisis de brechas

Con el desarrollo de la matriz de arquitectura se logró identificar las estrategias de oportunidad adscritos a procesos de personas, regulación, infraestructura, información y automatización; de esta forma, se identificaron brechas, necesidades y sus beneficios.

Tabla 11 Análisis de brechas

Id	Brechas Identificadas	PEN	FODA	Matriz Arquitectura	Necesidad	Beneficio
BR01	Inexistencia de un marco de trabajo para la gestión de este tipo de proyectos	OEC2	O3, O9	Personas Información	Contar con procesos y procedimientos para la administración integral de los proyectos a ejecutarse	Generar los lineamientos claves para la mejora administración, control y gestión de los proyectos
BR02	Falta de comunicación sobre el estatus de cada proyecto	OEC2	O2	Personas	Establecer los procedimientos de comunicación del avance y desempeño de los proyectos	Conocer en tiempo real los avances y desempeño de los proyectos para acciones preventivas y correctivas
BR03	Inexistencia de un método para priorizar proyectos	OEF1	O2, O3, O9	Personas IT/Maquinarias	Contar con la metodología necesaria para priorizar los proyectos de acuerdo a las necesidades de la organización	Determinar los proyectos insignes que logren maximizar valor al negocio
BR04	Falta de capacitación acerca de notaciones de modelamiento de procesos	OEAC4	O3	Personas Información	Incorporar un plan de capacitaciones sobre modelamiento de procesos y procedimientos	Optimizar los procesos, administración eficiente de personas y recursos
BR05	Falta de una mejor definición de funciones del área de procesos	OEPI3	O9	Personas Información	Establecer los roles, funciones y responsabilidades de quienes forman parte del área de procesos	Alcanzar un mejor desempeño de los integrantes del equipo en lo lineamiento de los procesos
BR06	Inexistencia de indicadores que midan el desempeño del proceso de negocio	OEF1	O6, O7	Información	Elaborar los KPI's necesarios para medir el desempeño del negocio	Determinar el cumplimiento de la planificación, corregir sobre la marcha

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.1.3. Iniciativas claves

De acuerdo con el análisis de brechas, necesidades y beneficios (Tabla 11) establecidos se identifican las siguientes iniciativas y/o proyectos para con estas determinar su impacto y urgencia de acuerdo a las estrategias de la empresa.

Tabla 12 Iniciativas identificadas

Brechas	Necesidades	Iniciativas
BR01: Inexistencia de un marco de trabajo para la gestión de este tipo de proyectos	Contar con procesos y procedimientos para la administración integral de los proyectos a ejecutarse	Diseñar una PMO para la gestión integral de proyectos
BR02: Falta de comunicación sobre el estatus de cada proyecto	Establecer los procedimientos de comunicación del avance y desempeño de los proyectos	
BR03: Inexistencia de un método para priorizar proyectos	Contar con la metodología necesaria para priorizar los proyectos de acuerdo a las necesidades de la organización	
BR04: Falta de capacitación acerca de notaciones de modelamiento de procesos	Incorporar un plan de capacitaciones sobre modelamiento de procesos y procedimientos	Elaborar los modelos de procesos integrales para la mejora continua
BR05: Falta de una mejor definición de funciones del área de procesos	Establecer los roles, funciones y responsabilidades de quienes forman parte del área de procesos	
BR06: Inexistencia de indicadores que midan el desempeño del proceso de negocio	Elaborar los KPI's necesarios para medir el desempeño del negocio	

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Para determinar la prioridad de las iniciativas identificadas se procede a valorar a cada una de ellas a través de la escala de Likert que ayudará a la alta dirección a determinar el proyecto con el mayor beneficio.

La tabla 13 indica la valoración de Likert en uso, así:

Tabla 13 Escala de valoración de iniciativas

Escala	Valoración de la calificación	Descripción
1	Muy Bajo	Respuesta “Muy Bajo” con respecto al beneficio esperado de la iniciativa identificada.
2	Bajo	Respuesta “Bajo” con respecto al beneficio esperado de la iniciativa identificada.
3	Medio	Respuesta “Medio” con respecto al beneficio esperado de la iniciativa identificada.
4	Alto	Respuesta “Alto” con respecto al beneficio esperado de la iniciativa identificada.
5	Muy Alto	Respuesta “Muy Alto” con respecto al beneficio esperado de la iniciativa identificada.

Fuente: Escala de Likert - Valores
Elaborado Autores RLuna & PTorres

Las presentes alternativas nacen con la visión de construir un área de administración, control y gestión de los proyectos que contribuyen a maximizar valor en la empresa de retail; a través, de metodologías y procesos que optimicen los tiempos y costos en la organización.

Aplicando la valoración, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 14 Iniciativas claves

Iniciativas	Impacto	Urgencia	Prioridad
Diseñar una PMO para la gestión integral de proyectos	5	5	25
Elaborar los modelos de procesos integrales para la mejora continua	5	5	25

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Como se aprecia en la tabla 14, las dos iniciativas tienen un alto nivel de prioridad obteniendo 25 puntos cada una; ambas en su impacto y urgencia contribuyen con los objetivos estratégicos planteados.

Debido a los resultados de las alternativas, el Sponsor y Jefe del Área Especial de Proyectos determinan la oportunidad de consolidar en una única alternativa denominada “Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail”, con ello fortalecer el cumplimiento de los objetivos de alto nivel.

2.2. Estudio de alternativas

La Empresa Retail ha identificado problemas como la falta de conocimiento de los procesos integrales del negocio, falta de estandarización de los procesos, poca efectividad en la entrega de soluciones, escasa gestión de comunicación, pérdida del horizonte de avance de proyectos e ineficiente administración de recursos en proyectos o mejoras no críticas que afecta la planificación de crecimiento.

De lo expuesto, de acuerdo con el análisis de las iniciativas claves, se realizará el análisis a la alternativa “Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail”.

2.2.1. Alcance de la solución

El proyecto plantea diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO) para cubrir las necesidades de La Empresa Retail aplicando los lineamientos del PMI y, aprendizajes de la administración actual de elaboración, formulación y evaluación de proyectos. La organización podrá gestionar sus proyectos a través de la estandarización integral de sus procesos de forma que pueda lograr ser eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

2.2.1.1. Beneficios

Los beneficios que alcanza la alternativa son:

- Mejorar la aplicación de modelos para el diseño y comunicación de los procesos integrales del negocio.
- Implementar estándares y lineamientos claves para gestionar y comunicar los proyectos de la organización en la organización.
- Aplicar marco de trabajo para planificar y priorizar proyectos según las necesidades del negocio.

- Integrar metodología para ejecutar proyectos para la estandarización y mejora de los procesos de negocio.

2.2.1.2. Supuestos

Los principales supuestos identificados en la alternativa son:

- El Director del Proyecto tendrá una dedicación del 100% de su tiempo al proyecto.
- Se contará con el involucramiento activo de los líderes de las áreas internas de la empresa.
- La asistencia a las capacitaciones será activa por parte de los colaboradores de la empresa.
- Se tendrá un liderazgo activo del Contralor como Patrocinador del proyecto.

2.2.1.3. Restricciones

En la tabla 13 se identifican las restricciones de la alternativa, así:

Tabla 15 Restricciones de las alternativas

Restricciones de la alternativa	Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail
Alcance	Elaborar eficientemente el diseño de la PMO aplicando la metodología para estos procesos. Alcanzar los estándares de calidad de procesos en los entregables planificados.
Costo	Aplicar herramientas de estimación de costos análogas y paramétricas. Administrar adecuadamente el presupuesto aprobado a favor del proyecto. Calcular las reservas de contingencia y gestión, montos iguales y menores al 5%.
Tiempo	Proyecto se debe planificar y desarrollar en el plazo de 186 días administrado y controlado a través del MS Project.
Recursos	El proyecto debe tener disponibilidad de los recursos: humanos, técnicos, tecnológicos y económicos requeridos para el proyecto.

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.2.2. Estudio de mercado

El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas. (Espinosa, 2017)

La Empresa Retail a través de esta herramienta analiza sus principales competidores en el sector de los supermercados que han implementado mejoras en sus procesos y proyectos con el diseño e incorporación de oficinas de gestión de proyectos (PMO), información que logra tener una perspectiva de oportunidad para la empresa.

Tabla 16 Benchmarking de la Empresa Retail

Empresa	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Líneas de productos	Retail, entretenimiento y restaurantes	Comercial retail, industrial e inmobiliaria	Productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículo
Ciudad:	Guayaquil - Ecuador	Quito – Ecuador	Quito - Ecuador
Descripción:	Habiendo notado el potencial de negocio que ofrecía la ciudad de Guayaquil, en el año de 1954 funda el primer autoservicio de Ecuador en el cual se empezaron a ofrecer variadas gamas de productos, a éste nuevo negocio lo denominó Competidor 1 constituyéndose finalmente en el año 2008. Hoy en día Competidor 1 incluye líneas de negocio de diferente índole como retail: Negocio1, Negocio2, Negocio3, Negocio4, Negocio5, Negocio6, Negocio7, Negocio8, Negocio9, entretenimiento: Negocio10, Negocio11, Negocio12, Negocio13, y restaurantes: Negocio14, Negocio15, y Negocio16.	Competidor 2 es una empresa ecuatoriana que cree e invierte en el Ecuador. Realiza actividades en las áreas comercial, industrial e inmobiliaria, en siete países de la región. A lo largo de su historia, que comienza en 1952, ha buscado mejorar la calidad de vida de todos quienes conforman su cadena de valor, en un camino de emprendimiento y compromiso, logros, desaciertos, retos y aprendizajes.	La empresa Competidor 3 fue creada el año 1979 como una pequeña distribuidora, que en el año 1993 entró al sistema de autoservicio, al formar el primer Comisariato. Sin embargo, este grupo tiene registrado su nombre comercial como Mega Competidor 3. a partir del año 2006, según información de la Superintendencia de Compañías (consultado el 13 de enero de 2014). Así mismo, cuenta con una suma de USD 7 millones, como capital suscrito de la empresa

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.2.3. Estudio regulatorio

La Empresa Retail ha identificado y analizado las leyes y reglamentos que controlan y regular el desarrollo y crecimiento económico de las empresas de retail, no afectan significativamente la planificación, desarrollo y ejecución del proyecto, por el contrario, da apertura de inversión y mejora.

Tabla 17 Estudio regulatorio de las alternativas

Entidad	Ley/ Reglamento
INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización	Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad
Servicios de Rentas Internas (SRI)	Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal
Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE)	Ley Orgánica de Aduanas y Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión.
Superintendencia del Poder del Mercado	Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado
GAD's del Ecuador	Resoluciones aprobadas por los Consejos Cantonales.
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 Autores RLuna & PTorres

2.2.4. Estudio administrativo

La Empresa Retail para la planificación, desarrollo, seguimiento y control de proyecto, incorpora una estructura administrativa con profesionales de experiencia y habilidades que consolida y facilita el cumplimiento de todas las actividades determinadas en el proyecto.

Tabla 18 Estructura administrativa de las alternativas

Estructura	Experiencia en procesos	Recurso Humano
Administrativo	Habilidad de toma de decisiones	Gerencia General Director de Compras Director de Operaciones Director Administrativo Financiero Director de Logística Director de Marketing Director Corporativo
	Control administrativo y financiero	
	Implementar KPI's de eficiencia	
	Negociación y resolución de conflictos.	
Recursos Humanos	Administración de talento humano	Director de Recursos Humanos
	Comunicación y legal	
	Desarrollo humano y organizacional	
Contraloría	Planes de seguimiento y control	Auditor General Contralor
	Control financiero y operativo	
	Gobierno corporativo	

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.2.5. Estudio social

2.2.5.1. Beneficios directos

- Incrementa las ventas y operaciones en la organización.
- Administración eficiente de los recursos destinados a los proyectos.
- Mejora el nivel de satisfacción de los clientes.
- Eficiencia en la aplicación de los procesos.
- Control y gestión de comunicación de los procesos dentro de la organización.

2.2.5.2. Beneficios indirectos

En la alternativa analizada no se identifica algún impacto positivo indirecto que beneficie a terceros en el desarrollo del proyecto.

2.2.5.3. Ventajas sociales

- Apalanca el desarrollo interno de todos los trabajadores en la capacitación y conocimiento de la administración eficiente de los proyectos y su disposición al alcance de los objetivos estratégicos.

2.2.5.4. Desventajas sociales

La alternativa analizada para la planificación del proyecto no representa o impacta desfavorablemente en el sector o mercado objetivo en el que desarrollará.

2.2.6. Estudio económico

2.2.6.1. Proyección del flujo de efectivo de las alternativas

El análisis del flujo de caja proyectado incremental (Tabla 21) es el resultado de la proyección de los flujos de caja sin proyecto (Tabla 19) y del flujo de caja de la alternativa (Tabla 20) este último se elaboró con una inversión inicial de US\$184,900.00 aportada por la empresa, con ingresos a partir del segundo año sin afectación de crecimiento igual que los costos y gastos.

2.2.6.2. Flujo de caja sin proyecto

Tabla 19 Diseño PMO – Proyección Flujo de Caja Sin Proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 6,513,750.03	\$ 6,513,750.03	\$ 6,513,750.03	\$ 6,513,750.03	\$ 6,513,750.03
TOTAL INGRESOS		\$ 6,513,750.03	\$ 6,513,750.03	\$ 6,513,750.03	\$ 6,513,750.03	\$ 6,513,750.03
COSTOS DESEMBOLSABLES						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$ 318,000.00	\$ 318,000.00	\$ 318,000.00	\$ 318,000.00	\$ 318,000.00
Equipo de consultoría		\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00
Licencia Microsoft		\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00
Licencia Primavera		\$ 20,020.00	\$ 20,020.00	\$ 20,020.00	\$ 20,020.00	\$ 20,020.00
Movilización y viáticos		\$ 124,200.00	\$ 124,200.00	\$ 124,200.00	\$ 124,200.00	\$ 124,200.00
COSTOS NO DESEMBOLSABLES						
Gastos depreciación		\$ 17,293.33	\$ 17,293.33	\$ 17,293.33	\$ 9,360.00	\$ 9,360.00
TOTAL EGRESOS		\$ 555,113.33	\$ 555,113.33	\$ 555,113.33	\$ 547,180.00	\$ 547,180.00
FLUJO ANTES DE IMPUESTOS		\$ 5,958,636.70	\$ 5,958,636.70	\$ 5,958,636.70	\$ 5,966,570.03	\$ 5,966,570.03
Participación de trabajadores		\$ 893,795.50	\$ 893,795.50	\$ 893,795.50	\$ 894,985.50	\$ 894,985.50
Impuesto a la renta		\$ 1,266,210.30	\$ 1,266,210.30	\$ 1,266,210.30	\$ 1,267,896.13	\$ 1,267,896.13
FLUJO DESPUÉS DE OBLIGACIONES		\$ 3,798,630.89	\$ 3,798,630.89	\$ 3,798,630.89	\$ 3,803,688.39	\$ 3,803,688.39
AJUSTE NO DESEMBOLSABLES						
Ajuste gastos depreciación		\$ 17,293.33	\$ 17,293.33	\$ 17,293.33	\$ 9,360.00	\$ 9,360.00
FLUJO DE CAJA PERIÓDICO		\$ 3,815,924.23	\$ 3,815,924.23	\$ 3,815,924.23	\$ 3,813,048.39	\$ 3,813,048.39
INVERSIÓN INICIAL	\$ -					
Inversión en activos	\$ -					
Valor de desecho						\$ 25,357,922.63
Flujo de Caja del Inversionista	\$ -	\$ 3,815,924.23	\$ 3,815,924.23	\$ 3,815,924.23	\$ 3,813,048.39	\$ 29,170,971.02
Flujo de Caja Acumulado	\$ -	\$ 3,815,924.23	\$ 7,631,848.45	\$ 11,447,772.68	\$ 15,260,821.08	\$ 44,431,792.10

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.2.6.3. Flujo de caja con proyecto

Tabla 20 Diseño PMO – Proyección Flujo de Caja Con Proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 6,513,750.03	\$ 6,904,575.03	\$ 7,595,032.53	\$ 8,354,535.79	\$ 9,189,989.37
TOTAL INGRESOS		\$ 6,513,750.03	\$ 6,904,575.03	\$ 7,595,032.53	\$ 8,354,535.79	\$ 9,189,989.37
COSTOS DESEMBOLSABLES						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$ 572,400.00	\$ 572,400.00	\$ 572,400.00	\$ 572,400.00	\$ 572,400.00
Equipo de consultoría		\$ 114,000.00	\$ 114,000.00	\$ 114,000.00	\$ 114,000.00	\$ 114,000.00
Licencia Microsoft		\$ 43,200.00	\$ 43,200.00	\$ 43,200.00	\$ 43,200.00	\$ 43,200.00
Licencia Primavera		\$ 40,040.00	\$ 40,040.00	\$ 40,040.00	\$ 40,040.00	\$ 40,040.00
Movilización y viáticos		\$ 232,200.00	\$ 232,200.00	\$ 232,200.00	\$ 232,200.00	\$ 232,200.00
COSTOS NO DESEMBOLSABLES						
Gastos depreciación		\$ 25,940.00	\$ 25,940.00	\$ 25,940.00	\$ 14,040.00	\$ 14,040.00
TOTAL EGRESOS		\$ 1,027,780.00	\$ 1,027,780.00	\$ 1,027,780.00	\$ 1,015,880.00	\$ 1,015,880.00
FLUJO ANTES DE IMPUESTOS		\$ 5,485,970.03	\$ 5,876,795.03	\$ 6,567,252.53	\$ 7,338,655.79	\$ 8,174,109.37
Participación de trabajadores		\$ 822,895.50	\$ 881,519.25	\$ 985,087.88	\$ 1,100,798.37	\$ 1,226,116.41
Impuesto a la renta		\$ 1,165,768.63	\$ 1,248,818.94	\$ 1,395,541.16	\$ 1,559,464.36	\$ 1,736,998.24
FLUJO DESPUÉS DE OBLIGACIONES		\$ 3,497,305.89	\$ 3,746,456.83	\$ 4,186,623.49	\$ 4,678,393.07	\$ 5,210,994.72
AJUSTE NO DESEMBOLSABLES						
Ajuste gastos depreciación		\$ 25,940.00	\$ 25,940.00	\$ 25,940.00	\$ 14,040.00	\$ 14,040.00
FLUJO DE CAJA PERIÓDICO		\$ 3,523,245.89	\$ 3,772,396.83	\$ 4,212,563.49	\$ 4,692,433.07	\$ 5,225,034.72
INVERSIÓN INICIAL	\$ (184,900.00)					
Inversión en activos	\$ (184,900.00)					
Valor de desecho						\$ 34,739,964.81
Flujo de Caja del Inversionista	\$ (184,900.00)	\$ 3,523,245.89	\$ 3,772,396.83	\$ 4,212,563.49	\$ 4,692,433.07	\$ 39,964,999.53
Flujo de Caja Acumulado	\$ (184,900.00)	\$ 3,338,345.89	\$ 7,110,742.73	\$ 11,323,306.22	\$ 16,015,739.28	\$ 55,980,738.82

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.2.6.4. Flujo de caja incremental

Tabla 21 Diseño PMO – Proyección Flujo de Caja Incremental

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		\$ -	\$ 390,825.00	\$ 1,081,282.50	\$ 1,840,785.76	\$ 2,676,239.34
TOTAL INGRESOS		\$ -	\$ 390,825.00	\$ 1,081,282.50	\$ 1,840,785.76	\$ 2,676,239.34
COSTOS DESEMBOLSABLES						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$ 254,400.00	\$ 254,400.00	\$ 254,400.00	\$ 254,400.00	\$ 254,400.00
Equipo de consultoría		\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
Licencia Microsoft		\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00
Licencia Primavera		\$ 20,020.00	\$ 20,020.00	\$ 20,020.00	\$ 20,020.00	\$ 20,020.00
Movilización y viáticos		\$ 108,000.00	\$ 108,000.00	\$ 108,000.00	\$ 108,000.00	\$ 108,000.00
COSTOS NO DESEMBOLSABLES						
Gastos depreciación		\$ 8,646.67	\$ 8,646.67	\$ 8,646.67	\$ 4,680.00	\$ 4,680.00
TOTAL EGRESOS		\$ 472,666.67	\$ 472,666.67	\$ 472,666.67	\$ 468,700.00	\$ 468,700.00
FLUJO ANTES DE IMPUESTOS		\$ (472,666.67)	\$ (81,841.66)	\$ 608,615.84	\$ 1,372,085.76	\$ 2,207,539.34
Participación de trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 91,292.38	\$ 205,812.86	\$ 331,130.90
Impuesto a la renta		\$ -	\$ -	\$ 129,330.87	\$ 291,568.22	\$ 469,102.11
FLUJO DESPUÉS DE OBLIGACIONES		\$ (472,666.67)	\$ (81,841.66)	\$ 387,992.60	\$ 874,704.67	\$ 1,407,306.33
AJUSTE NO DESEMBOLSABLES						
Ajuste gastos depreciación		\$ 8,646.67	\$ 8,646.67	\$ 8,646.67	\$ 4,680.00	\$ 4,680.00
FLUJO DE CAJA PERIÓDICO		\$ (464,020.00)	\$ (73,195.00)	\$ 396,639.26	\$ 879,384.67	\$ 1,411,986.33
INVERSIÓN INICIAL	\$ (184,900.00)					
Inversión en activos	\$ (184,900.00)					
Valor de desecho						\$ 9,382,042.18
Flujo de Caja del Inversionista	\$ (184,900.00)	\$ (464,020.00)	\$ (73,195.00)	\$ 396,639.26	\$ 879,384.67	\$ 10,794,028.51
Flujo de Caja Acumulado	\$ (184,900.00)	\$ (648,920.00)	\$ (722,115.00)	\$ (325,475.73)	\$ 553,908.94	\$ 11,347,937.45

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.2.7. Estudio financiero

En la tabla 18 se identifican los indicadores financieros, resultado de la proyección del flujo de caja, observándose que representa una posición financiera adecuada. Para el análisis, en base a la política interna de la empresa Retail, se aplicó una tasa de descuento del 15%.

La alternativa presenta un VAN de US\$5,486,386.06; una TIR de 100.75%; un PayBack de 2,37 años y un ROI de 62.37 > 0; determinando la factibilidad y viabilidad financiera del proyecto.

Tabla 22 Indicadores financieros de decisión

Tasa de Descuento	15.00%
VP Valor Presente	\$ 5,671,286.06
VAN Valor Actual Neto	\$ 5,486,386.06
TIR Tasa Interna de Retorno	100.75%
Payback	2.37 años
ROI Retorno sobre la inversión	62.37

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.3. Evaluación multicriterio

Luego de realizado el análisis de la única alternativa, se realizará su evaluación según la aplicación de criterios de selección sobre los cuales se designará una ponderación y posterior selección.

Las situaciones a evaluar son:

- **Sin proyecto:** Análisis de la empresa en su proceso actual, sin inversión o mejora.
- **Con proyecto:** Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail.

En la tabla 23 se muestra una comparación entre las dos alternativas.

Tabla 23 Tabla comparativa de alternativas

Concepto	Sin proyecto	Con proyecto	Decisión
Inversión	N/A	\$ 184,900.00	
VAN	N/A	\$ 5,486,386.06	> 0 significa que genera beneficio

TIR	N/A	100.75%	El mayor % será aceptado
ROI	N/A	6237.34%	Mayor porcentaje es mejor
PayBack	N/A	2.37 años	Menor tiempo de recuperación

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.3.1. Criterios de Selección

En la tabla 24 se determina la ponderación que se aplicará por cada criterio con respecto a la evaluación de la única alternativa y su comparación con la situación actual de la organización.

Tabla 24 Criterios de selección

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

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.3.2. Rating de selección

Para aplicar la evaluación a la alternativa y su situación actual (sin proyecto), se asigna un puntaje el cual se describe a continuación en la tabla 25:

Tabla 25 Rating de selección

Criterio	Evaluación	Puntuación	%	Significado
Estratégico	La directiva está interesada en implementar el proyecto	1	33.33%	Nivel de interés Bajo
		2	66.67%	Nivel de interés Medio
		3	100.00%	Nivel de interés Alto
Técnico	Conocimientos técnicos de crianza y faenado	1	25.00%	No tiene conocimientos sobre la implementación de la alternativa
		2	50.00%	Bajo conocimiento sobre la implementación de la alternativa

		3	75.00%	Medio conocimiento sobre la implementación de la alternativa
		4	100.00%	Alto conocimiento sobre la implementación de la alternativa
Administrativo	Facilidad monitoreo administrativo y logística	1	33.33%	Difícil monitoreo administrativo en la alternativa
		2	66.67%	Nivel medio monitoreo administrativo en la alternativa
		3	100.00%	Nivel alto monitoreo administrativo en la alternativa
Financiero	Indicadores financieros	1	33.33%	Bajos índices financieros en comparación con la otra alternativa
		2	66.67%	Índices financieros regulares en comparación con la otra alternativa
		3	100.00%	Buenos índices financieros en comparación con la otra alternativa

Elaborado Autores RLuna & PTorres

2.3.3. Matriz de priorización

De acuerdo con los criterios de aceptación y el rating de selección, la tabla 26 muestra los resultados obtenidos ($\text{Peso} \times \text{Factor de Puntuación} = \text{Ponderación}$) en las dos situaciones sin proyecto y con proyecto; la evaluación se realizó, considerando la experiencia y expectativas de la alta gerencia.

Tabla 26 Matriz de priorización

Criterio	Peso	Evaluación	Puntuación		Ponderación	
			Sin Proyecto	Con Proyecto	Alt1	Alt2
Criterio Estratégico	30.00%	Alta gerencia interesada en implementar el proyecto	1	3	10.00%	30.00%
Criterio Técnico	20.00%	Experiencia en la apertura de nuevos locales de retail	1	4	5.00%	20.00%
Criterio Administrativo	15.00%	Control administrativo y logística	1	3	5.00%	15.00%
Criterio Financiero	35.00%	Indicadores financieros	1	3	11.67%	35.00%
					31.67%	100.00%

Elaborado Autores RLuna & PTorres

La alternativa seleccionada con proyecto es: “Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail” con una puntuación de 100,00% que está por encima de la Alternativa 2 que tiene 31,67%.

2.3.4. Justificación de selección

La alternativa seleccionada se justifica en los siguientes puntos:

- La alta gerencia aprueba y confía en la ejecución exitosa de la alternativa seleccionada.
- La experiencia en la administración y ejecución de proyectos apalanca el éxito de la alternativa seleccionada.
- Se realiza una inversión de US\$184,900.00 con un periodo de recuperación de 2,37 años.
- Con una proyección de 5 años, una tasa de descuento del 15% la alternativa alcanza un VAN de US\$5,486,386.06 y una TIR del 100,75%

2.4. Enfoque de implementación

2.4.1. Inicialización del proyecto

El Sponsor debe aprobar el caso de negocio del proyecto de la alternativa elegida, para realizar las siguientes actividades:

1. Evaluar y asignar al Director(a) del Proyecto.
2. Elaborar un Acta de Constitución, en la cual se registra el nombramiento y parámetros de autoridad del Director(a) del Proyecto.
3. En coordinación con el Director(a) del Proyecto, evaluar y asignar al equipo a involucrar 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. (PMI, 2017)

2.4.4. Supervisión del proyecto

Para el proceso de supervisión se realizarán las siguientes actividades:

1. Analizar, avance del proyecto y sus desviaciones a través de reuniones.
2. Controlar, cronograma y costo del proyecto.
3. Monitorear, los procesos de contratación para el desarrollo del proyecto.
4. Evaluar, el cumplimiento de las especificaciones y requerimientos contractuales.

2.4.5. Cierre del proyecto

El Director(a) del Proyecto asignado por el sponsor para la recepción y cierre del proyecto, debe cumplir las siguientes actividades:

1. Revisar, evaluar y validar que los entregables del proyecto sean los determinados en el Plan para la Dirección del Proyecto.
2. Confirmar que las documentaciones del proyecto estén ordenados, archivados y digitalizados.
3. Certificar que todos los entregables sean remitidos íntegramente a los miembros del equipo del proyecto y los involucrados.
4. Programar la reunión de cierre formal del proyecto y, actualizar el repositorio de documentación.

3. Capítulo C: Acta de Constitución del Proyecto

3.1. Nombre del Proyecto

Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail.

3.2. Propósito y Justificación del Proyecto

La Empresa Retail ha identificado problemas como la falta de conocimiento de los procesos integrales del negocio, falta de estandarización de los procesos, poca efectividad en la entrega de soluciones, escasa gestión de comunicación, pérdida del horizonte de avance de proyectos e ineficiente administración de recursos en proyectos o mejoras no críticas que afecta la planificación de crecimiento.

Para cumplir con los objetivos estratégicos se realizará el análisis a una única alternativa de “Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail” que consolida las iniciativas claves propuestas.

A través del análisis económico y financiero, durante los 5 años de operación del proyecto, representan ingresos por ventas de US\$5,989,132.60, utilidad de US\$11,347,937.45 correspondiente al 189,48% sobre los ingresos brutos; con una inversión de US\$184,900.00 se alcanza indicadores positivos con un VAN de US\$5,486,386.06; una TIR del 100,75%; un PayBack de 2,37 años y un ROI de 62,37 con ello cumpliendo los objetivos trazados del proyecto.

3.3. Descripción del Proyecto y Entregables

3.4. Descripción General

El proyecto plantea diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO) para cubrir las necesidades de La Empresa Retail aplicando los lineamientos del PMI y, aprendizajes de la administración actual de elaboración, formulación y evaluación de proyectos. La

organización podrá gestionar sus proyectos a través de la estandarización integral de sus procesos de forma que pueda lograr ser eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

3.5. Principales Entregables

- Diagnóstico de la Oficina de Proyectos.
- Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.
- Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos.
- Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos.
- Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos.

3.6. Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto

- Incorporar el estándar de gestión de proyectos.
- Capacitar sobre los estándares y fundamentos para la aplicación de la gestión de proyectos.
- Implementar las herramientas de Gestión del Portafolio de Proyectos (PPM) que automatiza la gestión de proyectos.
- Definir los involucrados para la gestión de proyectos sus roles y funciones.
- Establecer el modelo de PMO que se ajuste a las características de la organización.

3.7. Objetivos del Proyecto

3.7.1. Objetivos Estratégicos

- Incrementar el portafolio de marcas propias que generen mayor margen sobre los productos actuales.
- Generar acuerdos comerciales atractivos con los fabricantes e importadores por el cumplimiento de ventas.
- Reducir los costos operativos, logísticos y de ventas en las tiendas.

- Incrementar las ventas a nivel nacional a través de todos sus canales de distribución.
- Desarrollar nuevos canales y alternativas tecnológicas de venta.
- Impulsar el desarrollo de planes de marketing y promoción que impulsen las ventas y cumplimiento de metas comerciales.

3.7.2. Indicadores de Éxito

- Alcanzar aumento del 2% en las ventas trimestrales.
- Incrementar las ventas netas en 15%
- Aumentar el margen de utilidad bruta en 34%
- Incrementar el área de ventas en 10% anual.
- Incrementar el número de visitas a nuestros locales en un 10%
- Implementar plataforma de e-commerce para ventas en línea
- Reducción del gasto de energía eléctrica en un 5% anual
- Incremento del volumen de despacho en m³ de mercadería en los centros de distribución.
- Incrementar las compras a proveedores nacionales en el segmento de pequeñas empresas en 10% anual.
- Incrementar el número de empleados capacitados por año.
- Reducir el índice de rotación de personal al 2% para el año 2021.
- Para el año 2021 reducir el número de accidentes laborales.

3.8. Premisas y Restricciones

3.8.1. Premisas

- El Director del Proyecto tendrá una dedicación del 100% de su tiempo al proyecto.

- Se contará con el involucramiento activo de los líderes de las áreas internas de la empresa.
- La asistencia a las capacitaciones será activa por parte de los colaboradores de la empresa.
- Se tendrá un liderazgo activo del Contralor como Patrocinador del proyecto.

3.8.2. Restricciones

- **Alcance:** elaborar eficientemente el diseño de la PMO aplicando la metodología para estos procesos. Alcanzar los estándares de calidad de procesos en los entregables planificados.
- **Costo:** aplicar herramientas de estimación de costos análogas y paramétricas. Administrar adecuadamente el presupuesto aprobado a favor del proyecto. Calcular las reservas de contingencia y gestión, montos iguales y menores al 5%.
- **Tiempo:** proyecto se debe planificar y desarrollar en el plazo de 186 días administrado y controlado a través del MS Project.
- **Recursos:** el proyecto debe tener disponibilidad de los recursos: humanos, técnicos, tecnológicos y económicos requeridos para el proyecto.

3.9. Riesgos Alto Nivel

- El proyecto de diseño de una PMO entre en un proceso de cancelación.
- Incorporación lenta de las gerencias beneficiarias de la PMO en la administración y control de los proyectos.
- Cambios en los niveles directivos de la organización pueden afectar el cumplimiento en alcance, tiempo y costo del proyecto.
- Asignación poco eficiente del presupuesto asignado al proyecto genera cambios en los tiempos de cumplimiento del proyecto.

- Los proyectos vigentes y en ejecución afectarían al proyecto ocasionando retrasos en tiempo y afectaciones a los costos.

3.10. Cronograma de Hitos Principales

Tabla 27 Cronograma de hitos principales

Descripción	Fecha Límite
Inicio del proyecto	jueves, 01 de julio de 2021
Plan para la dirección del proyecto	jueves, 29 de julio de 2021
Diagnóstico de la Oficina de Proyectos.	jueves, 09 de septiembre de 2021
Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	jueves, 21 de octubre de 2021
Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos.	jueves, 28 de octubre de 2021
Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	jueves, 09 de diciembre de 2021
Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	jueves, 17 de marzo de 2022
Cierre del proyecto	jueves, 17 de marzo de 2022

Elaborado Autores RLuna & PTorres

3.11. Presupuesto Estimado

El presupuesto del proyecto para el diseño de una PMO es de US\$184,900 (Ciento Ochenta y Cuatro Mil Novecientos 00/100 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica).

3.12. Lista de Interesados

Tabla 28 Lista de interesados

ID	Rol	Nombre
INT.01	Gerente General	Enmanuel Escobar
INT.02	Contralor	Ricardo Luna
INT.03	Director de Compras	Silvia Castillo
INT.04	Director de Operaciones	Alejandro Arrieta
INT.05	Director Administrativo Financiero	Hugo Molina
INT.06	Gerente de Proyectos Especiales	Patricio Torres
INT.07	Director de Recursos Humanos	Margarita Peralta
INT.08	Director de Logística	José Arellano
INT.09	Director de Marketing	Kleber Duche

Elaborado Autores RLuna & PTorres

3.13. Requisitos de Aprobación de Proyecto

- Cumplir con la implementación de la PMO en el plazo de 186 días.
- Cumplir con los criterios de aceptación de los entregables, alcance.

- Cumplir con las métricas de calidad.
- Cumplir con el presupuesto asignado al proyecto, costo.
- El personal designado para el área debe cumplir una capacitación mínima de 60 horas sobre los fundamentos en la gestión de proyectos.
- Repositorio de lecciones aprendidas.

3.14. Asignación del Director del proyecto

Tabla 29 Asignación dirección del proyecto

Apellidos y Nombres	Cargo	Departamento / División
Patricio Torres Ramirez	Gerente Especial de Proyectos	Administrativo Financiero
Autoridad del Director del Proyecto		
Autoridad para incorporar equipos y recursos		Alta
Autoridad de presupuestos y tiempos		Media
Autoridad para resolución de conflictos		Media
Autoridad de modificaciones y/o cambios		Baja

Elaborado Autores RLuna & PTorres

3.15. Asignación y Autoridad del Patrocinador del Proyecto

Tabla 30 Patrocinador del proyecto

Apellidos y Nombres	Ricardo Luna Armijos
Cargo	Contralor
Autoridad	Total: Sobre toda la planificación y resultados del proyecto. Sobre las autorizaciones de pago. Sobre las contrataciones de bienes y/o servicios Sobre los modificaciones al proyecto integral requeridas en solicitudes de cambios. Sobre la aprobación de aceptación de entregables y cierre del proyecto.

Elaborado Autores RLuna & PTorres

3.16. Aprobaciones del Proyecto

La principal autoridad es el Sponsor quien aprobará todo lo relacionado al proyecto, el Gerente del Proyecto informa y participa en las decisiones con voz y voto.

4. Capítulo D: Plan para la Dirección del Proyecto

4.1. Plan de Gestión de la Integración

4.1.1. Gestión de la integración del proyecto

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

4.1.2. Gestión de desempeño del proyecto

El control y cumplimiento del avance y cierre del proyecto estará bajo la autoridad y responsabilidad del Gerente del Proyecto; su función es, presentar los informes de desempeño del proyecto con el análisis de recomendaciones en las sesiones de trabajo que, de acuerdo a la programación establecida, se realizarán semanal y/o mensualmente.

El informe contiene los siguientes requerimientos, así:

Tabla 31. Contenido del informe de desempeño del proyecto

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

Otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas y pendientes por tratar y resolver. ▪ Estimado de los riesgos del proyecto. ▪ Curva S del proyecto.

Elaborado Autores RLuna & PTorres

En la tabla 32 se establecen los parámetros a cumplir para el desarrollo de las sesiones de trabajo que corresponden a la revisión de la gestión y avance del proyecto.

Tabla 32. Revisión de la gestión

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

Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.1.3. Gestión de cambios

Tabla 33. Política de Gestión de Cambio del proyecto

Título del Proyecto:	Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail.
Política de Gestión de los cambios	
Los cambios requeridos que afectan al proyecto deben ser requeridos al Gerente del Proyecto y aprobado por el Patrocinador, siendo los interesados y/o miembros del equipos quienes lo realizarán.	
Tipos de Cambios	
Acción preventiva	El Gerente del Proyecto tiene la autoridad para aprobar y realizar su ejecución directa.
Acción correctiva	El Patrocinador tiene autoridad para aprobar y autorizar la actualización y ejecución, respaldado del informe de análisis e impacto del o los cambios.
Corrección de defectos	El Patrocinador tiene autoridad para aprobar y autorizar la actualización y ejecución, respaldado del informe de análisis e impacto del o los cambios, remitido por el Gerente del Proyecto.

Cambio al plan del proyecto	Este tipo de cambio pasa obligatoriamente por el proceso de gestión de cambios.		
Proceso de Gestión de Cambios			
Solicitud	El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida al Gerente del Proyecto, quien procede a la codificación y registro.		
Verificación	El Gerente del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento.		
Evaluación	El Gerente del Proyecto procede al análisis del o los cambios y su impacto en la línea base del proyecto; como resultado, emite un informe.		
Toma de decisión	El Patrocinador recibe del Gerente del Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar.		
Implantación	El Gerente del Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) Actualizar el plan del proyecto, b) Informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) Coordina la implementación.		
Cierre	El Gerente del Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas.		
Roles de la Gestión de Cambios			
Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidad	Nivel de Autoridad
Patrocinador	Ricardo Luna Armijos	Decidir sobre la solicitud de cambio.	Total sobre el proyecto
Gerente del Proyecto	Patricio Torres Ramírez	Receptar las solicitudes de cambio, informar su impacto y, autorizar la implementación y seguimiento.	Determinar conclusiones y recomendaciones.
Miembros del equipo del proyecto	Cualquiera	Remitir cambios a través de la solicitud de cambios.	Solicitar cambios

Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.1.4. Gestión de la Configuración

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

En la Tabla 34, se enfoca en los parámetros del plan de la gestión de la configuración y su aplicación.

Tabla 34. Gestión de la configuración

Título del Proyecto:		Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail.				
Roles de la Gestión de la Configuración:						
Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidades			Niveles de Autoridad	
Patrocinador	Ricardo Luna Armijos	Supervisa el funcionamiento de la gestión de la configuración			Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones	
Gerente del Proyecto	Patricio Torres Ramírez	Supervisa el cumplimiento de la gestión de la configuración			Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones	
Director Administrativo Financiero	Hugo Molina	Ejecuta la aprobación de la gestión de la configuración			Autoridad para operar las funciones de la Gestión de Configuración	
Integrantes del equipo de proyecto	Varios	Realiza consultas y solicita modificaciones de la gestión de la configuración			Depende de cada miembro	
Plan de Documentación:						
Documentos	Formato	Acceso Rápido Necesario	Disponibilidad Amplia Necesaria	Seguridad de Acceso	Recuperación de Información	Retención de Información
Acta de Constitución	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Plan para la dirección del proyecto	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
Documentos técnicos, estudios, planes, informes, entregables parciales y finales	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto

Informes de avance de ejecución	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
				Restricciones a cambios sin autorización		
Formato de acta de reunión	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
				Restricciones a cambios sin autorización		
Solicitud de cambio del proyecto	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
				Restricciones a cambios sin autorización		
Actas de entrega recepción de entregables	En físico y medios magnéticos	On-line	Interesados y/o miembros del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en la nube.	Durante todo el proyecto
				Restricciones a cambios sin autorización		

Ítems De Configuración:					
Código del ítem de Configuración	Nombre del ítem de Configuración	Categoría	Fuente	Formato (Software +Versión +Plataforma)	Observaciones
		1=Físico	P=Proyecto		
		2=Documento	C=Contratista		
		3=Formato	V=Proveedor		
		4=Registro	E=Empresa		
1	Plan para la dirección del proyecto	2	V,E	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
2	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	2	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
3	Diseño de Oficinas de	1	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado

	Gestión de Proyectos.				
4	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	1	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
5	Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	1	V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
6	Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	1	V,E	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
Gestión del Cambio:					
Solicitud	El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida al Gerente del Proyecto, quien procede a la codificación y registro.				
Verificación	El Gerente del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento.				
Evaluación	El Gerente del Proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en las líneas bases del proyecto; como resultado, emite un informe.				
Toma de decisión	El Patrocinador recibe del Gerente del Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar.				
Implantación	El Gerente del Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: a) Actualizar el plan del proyecto, b) Informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) Coordina la implementación.				
Cierre	El Gerente del Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas.				
Contabilidad de Estado y Métricas de Configuración:					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repositorio de Información: Archivo con la estructura del WBS, abierto a subcarpetas de administración y control, conteniendo todo el plan del proyecto. ▪ Versiones de los documentos: Se registrará las versiones de los documentos de acuerdo a sus actualizaciones. 					

- Codificación: Todos los documentos registrados en los archivos respetarán la codificación aprobada para el proyecto.

Verificación y Auditorías de Configuración:

- Se realizarán los procesos de auditoría y control en todas las actualizaciones de información.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.1.5. Cierre del Proyecto

El cierre del proyecto debe ser aprobado por el Patrocinador respaldado en los informes y análisis presentados por el Gerente del Proyecto, además que se hallen satisfechos todos los entregables en conformidad y calidad.

Tabla 35 Gestión de cierre del proyecto

Nombre del Proyecto	Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail.		
Política de la gestión de cierre del proyecto			
El patrocinador es quien tiene la autoridad y responsabilidad de formalizar el cierre del proyecto.			
Proceso para el cierre del proyecto			
Solicitud	El Gerente del Proyecto remite al Patrocinador toda la documentación de respaldo que da inicio al proceso de cierre del proyecto.		
Aprobación	El Patrocinador recepta la solicitud y documentación de respaldo, luego de revisar y/o observar y/o aprobar se instruye al Gerente del Proyecto que proceda al cierre del proyecto. En caso de observación, se reúnen ambas partes, revisan y aprueba el cierre.		
Cierre	El Patrocinador y el Gerente del Proyecto formalizan el cierre del proyecto comunicando a los interesados y/o integrantes del equipo del proyecto, transfieren los entregables y certifican el cierre de los procesos contractuales.		
Roles para el cierre del proyecto			
Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidad	Nivel de autoridad
Patrocinador	Ricardo Luna Armijos	Aprobar o rechazar el cierre del proyecto	Máxima autoridad
Gerente del Proyecto	Patricio Torres Ramírez	Recopilar toda la documentación y solicitar el cierre del proyecto	Solicitar el cierre del proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.2. Plan de gestión de interesados

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

4.2.1. Registro de Interesados

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

Para este proceso se realizarán los siguientes pasos:

- **Paso 1:** aprobado el Acta de Constitución del Proyecto (ACP), Patrocinador y Gerente del Proyecto, en sesión de trabajo y acta se elabora se identifica y enlista los posibles interesados en el desarrollo del proyecto.
- **Paso 2:** terminada la lista de posibles interesados; el Gerente del Proyecto, procede a realizar el catastro de información, con el siguiente contenido:
 - Requisitos de los interesados,
 - Expectativas del proyecto,
 - Identificar el grado de poder e interés y,
 - Clasificarlos en interesados internos e interesados externos.
- **Paso 3:** con la información el Gerente del Proyecto elabora la Matriz de Registro de Interesados, se valida y remite al Patrocinador para su aprobación.

Tabla 36 Matriz de registro de interesados del proyecto

Identificación							Evaluación				Clasificación	
Nombre	Puesto	Empresa	Ubicación	Rol del proyecto	Información de contacto	Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de poder	Grado de interés	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Partidario o Neutral Reticente
Ricardo Luna Armijos	Contralor	Empresa Retail	Guayaquil	Patrocinador	rluna@retailpmo.com.ec	Cumplir con toda la planificación del proyecto	Mejorar los tiempos y administración de costos de los proyectos a ejecutarse	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Patricio Torres	Gerente de Proyectos Especiales	Empresa Retail	Guayaquil	Gerente del Proyecto	ptorres@retailpmo.com.ec	Cumplir con toda la planificación del proyecto	Administración eficiente de los proyectos a ejecutarse	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Enmanuel Escobar	Gerente General	Empresa Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	eescobar@retailpmo.com.ec	Cumplir con los objetivos fin de proyecto	Alcanzar los objetivos estratégicos Cumplir con los entregables y sus especificaciones Cumplir tiempo y costos aprobados	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario

Silvia Castillo	Director de Compras	Empresa Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	scastillo@retailpmo.com.ec	Optimizar los procesos de adquisición de bienes y/o servicios	Los procesos de adquisición de bienes y/o servicios sean eficientes	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Alejandro Arrieta	Director de Operaciones	Empresa Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	aarrieta@retailpmo.com.ec	Optimizar los procesos internos	Procesos internos generen tiempos productivos y ejecutables	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Hugo Molina	Director Administrativo Financiero	Empresa Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	hmolina@retailpmo.com.ec	Optimizar los costos y gastos; alcanzar rendimientos planificados	Administración eficiente de los recursos económicos y financieros	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Margarita Peralta	Director de Recursos Humanos	Empresa Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	mperalta@retailpmo.com.ec	Optimizar los procesos internos	Procesos internos generen tiempos productivos y ejecutables	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Neutral
José Arellano	Director de Logística	Empresa Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	jarellano@retailpmo.com.ec	Optimizar los procesos internos	Mejoren los tiempos y rutas de entrega del producto	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Neutral

Kleber Duche	Director de Marketing	Empresa Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	kduche@retailpmo.com.ec	Aumentar el posicionamiento de la marca	Generación de valor a la imagen y marca corporativa	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Varios	Proveedores de consultoría	Varios	Guayaquil	Equipo del proyecto	consultores1@retailpmo.com.ec	Cumplir con los parámetros contractuales	Proveer los servicios de consultoría profesional necesarios para el proyecto	bajo	Alto	Todo el proyecto	Externo	Neutral

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.2.2. Análisis de Clasificación de Interesados

Con la información desarrollada en la matriz de registro de información de los interesados (Tabla 28), el Gerente del Proyecto clasifica a los interesados de acuerdo a su poder e interés; con ello, lograr planificar el seguimiento y control sobre el proyecto.

			Poder sobre el proyecto		
			Nivel de Autoridad		
			Bajo	Medio	Alto
Interés sobre el proyecto	Preocupación o Conveniencia	Alto	Proveedores de consultoría	Gerente de Proyectos Especiales Director de Compras Director de Operaciones Director Administrativo Financiero Directo de Recursos Humanos Director de Logística Director de Marketing	Contralor Gerente General
		Medio			
		Bajo			

Figura 6 Matriz interés vs poder
Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.2.3. Participación Actual y Deseada de Interesados

Tabla 37 Descripción del nivel de participación actual y deseable de los Involucrados en el Proyecto

ID	Nombre	Cargo	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
INT.01	Ricardo Luna Armijos	Contralor				A	D
INT.02	Patricio Torres	Gerente de Proyectos Especiales				A+D	
INT.03	Enmanuel Escobar	Gerente General				A	D
INT.04	Silvia Castillo	Director de Compras				A+D	

INT.05	Alejandro Arrieta	Director de Operaciones				A+D	
INT.06	Hugo Molina	Director Administrativo Financiero				A+D	
INT.07	Margarita Peralta	Director de Recursos Humanos			A	D	
INT.08	José Arellano	Director de Logística			A	D	
INT.09	Kleber Duche	Director de Marketing				A+D	
INT.10	Varios	Proveedores de consultoría			A+D		

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.2.4. Estrategia de Gestión de Interesados

Tabla 38 Estrategia de Gestión de Interesados

ID	Nombre	Cargo	Clasificación Poder/Interés	Nivel de Participación	Estrategia para recibir apoyo o reducir obstáculos
INT.01	Ricardo Luna Armijos	Contralor	Gestionar atentamente	Partidario	Informar en todos los aspectos sobre el avance del proyecto
INT.02	Patricio Torres	Gerente de Proyectos Especiales	Gestionar atentamente	Partidario	Informar en todos los aspectos sobre el avance del proyecto
INT.03	Enmanuel Escobar	Gerente General	Gestionar atentamente	Partidario	Informar en todos los aspectos sobre el avance del proyecto
INT.04	Silvia Castillo	Director de Compras	Gestionar atentamente	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT.05	Alejandro Arrieta	Director de Operaciones	Mantener satisfecho	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT.06	Hugo Molina	Director Administrativo Financiero	Mantener satisfecho	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT.07	Margarita Peralta	Director de Recursos Humanos	Mantener monitoreado	Neutral	Mantener informado de todo lo relacionado al proyecto

INT.08	José Arellano	Director de Logística	Mantener monitoreado	Neutral	Mantener informado de todo lo relacionado al proyecto
INT.09	Kleber Duche	Director de Marketing	Gestionar atentamente	Partidario	Informar del avance del proyecto en lo relacionado a sus actividades.
INT.10	Varios	Proveedores de consultoría	Mantener monitoreado	Neutral	Mantener informado de todo lo relacionado al proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
 Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.2.5. Requisitos de Información de Interesados

Tabla 39 Información para entregar a los interesados

Interesado	Cargo	Requisito de Información	Formato	Lenguaje	Nivel de detalle	Frecuencia
Ricardo Luna Armijos	Contralor	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Plan de dirección de proyecto y anexos				Una vez y por cada actualización por cambios
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Contratos de adquisiciones de bienes y servicios				Por cada proceso de contratación en el proyecto
		Actas de entrega/aceptación de bienes y servicios				Por cada proceso de contratación en el proyecto
		Solicitud de cambios e informe de análisis de impacto				Por cada requerimiento ingresado y registrado
		Acta de cierre del proyecto				Una vez
Patricio Torres	Gerente de Proyectos Especiales	Acta de Constitución del proyecto	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Requerimiento de pagos y/o desembolsos				De acuerdo a la planificación de pagos
		Solicitud de cambios e informe de análisis de impacto				Por cada requerimiento ingresado y registrado
		Diagnóstico de la Oficina de Proyectos.				Una vez
		Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.				Una vez
		Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos.				Una vez
		Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos				Una vez
		Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos				Una vez

		Contratos de adquisiciones de bienes y servicios				Una vez
		Acta de entrega/aceptación de bienes y servicios				Una vez
		Acta de cierre del proyecto				Una vez
Enmanuel Escobar	Gerente General	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Plan de dirección de proyecto y anexos				Una vez y por cada actualización por cambios
		Informe de desempeño				Semanal / Mensual
		Informe de contratos de adquisiciones de bienes y servicios				Una vez
		Informe de acta de entrega/aceptación de bienes y servicios				Una vez
		Acta de cierre del proyecto				Una Vez
Silvia Castillo	Director de Compras	Acta de Constitución	Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informe de desempeño	Digital On-line			Semanal / Mensual
		Contratos de adquisiciones de bienes y servicios	Impreso Digital On-line			Una Vez
		Acta de cierre del proyecto	Digital On-line			Una Vez
Alejandro Arrieta	Director de Operaciones	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre del proyecto				Una vez
Hugo Molina	Director Administrativo Financiero	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Informe de contratos de adquisiciones de bienes y servicios				Una vez

		Informe de acta de entrega/aceptación de bienes y servicios				Una vez
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Margarita Peralta	Director de Recursos Humanos	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
José Arellano	Director de Logística	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Kleber Duche	Director de Marketing	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informe de desempeño				Semanal / Mensual
		Acta de cierre del proyecto				Una Vez
Varios	Proveedores de consultoría	Informe de desempeño	Digital	Natural Técnico	Alto	Mensual

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.2.6. Seguimiento de Gestión de Interesados

En el cumplimiento de los requisitos determinados en la gestión de los interesados, el Gerente del Proyecto, para el control, seguimiento y cumplimiento usará el Plan de Gestión de las Comunicaciones, el Informe de Avance y Desempeño del Proyecto, usa y actualiza el Plan para la dirección del proyecto y, todas aquellas herramientas aplicables al proyecto.

4.3. Plan de gestión del alcance

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

4.3.1. Gestión de Alcance del proyecto

Tabla 40 Gestión de Alcance del proyecto

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.3.2. Enunciado del Alcance

Tabla 41 Enunciado del Alcance

Descripción del Alcance del Producto	
Requisitos	Características
Definir los lineamientos y especificaciones para la contratación del diagnóstico de la oficina de proyectos.	Los consultores a contratar deben certificar experiencia en el diagnóstico de áreas de proyectos que evolucionan a PMO.
	El cronograma de diagnóstico entregado por los consultores externos deben cumplir los tiempos especificados en el proyecto.
	Los lineamientos mínimos para el diagnóstico deben ser desarrollados por el área de especial de proyectos de la empresa y aplicados por consultores con experiencia en PMO.
	La medición del nivel de maduración de la oficina de proyectos se debe realizar in-situ por los consultores cumpliendo los parámetros de bioseguridad.
	Todos los documentos entregados por los consultores son de propiedad y autoría de la organización.
	Al cierre del entregable debe firmarse un acta entrega de conformidad conteniendo el informe de diagnóstico pertinente al contrato y sus anexos.
Determinar los parámetros mínimos requeridos para el diseño de oficinas de gestión de proyectos.	Los consultores a contratar deben certificar experiencia en el diseño de área PMO en empresas del mismo sector.
	El cronograma de diagnóstico entrega por los consultores externos deben cumplir los tiempos especificados en el proyecto.
	Para el proceso de diseño de la oficina PMO los consultores deben involucrar al área especial de proyectos de la organización.
	Los planos, informes y/o documentos correspondiente al servicio profesional son de propiedad y autoría de la organización.
	Al cierre del entregable debe firmarse un acta entrega de conformidad conteniendo el informe de diseño documentado pertinente al contrato y sus anexos.
Establecer el horizonte para el diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos.	Los consultores a contratar deben certificar experiencia en el diseño e implementación de metodología y software PPM en empresas del mismo sector.
	La propuesta debe contener el cronograma de diseño e implementación de la metodología de gestión de proyectos.
	El proceso involucra al área especial de proyectos y de operaciones de la empresa.
	Al cierre del entregable debe firmarse un acta entrega de conformidad conteniendo el informe de diseño e implementación documentado pertinente al contrato y sus anexos.
Elaborar el plan de capacitación en fundamentos de gestión de proyectos.	Plan de capacitación sobre la gestión de proyectos.
	Contratación de consultores que certifiquen experiencia en capacitación sobre la gestión de proyectos y sus fundamentos.
	Cronograma de capacitación y evaluación de desempeño.
	Al cierre del entregable debe firmarse un acta entrega de conformidad conteniendo el informe y evaluación del desempeño de los capacitados.

Aplicar la gestión del cambio organizacional para la gestión de proyectos	Proceso de adquisición del software PPM para el área de PMO.
	Implementación y análisis del plan piloto, evaluar sus resultado y recomendaciones; posterior, proceso de carga de proyectos vigentes.
	Informes de indicadores KPI's
Criterios de Aceptación del Producto	
Conceptos	Criterios de Aceptación
Técnicos	Los consultores externos deben cumplir con el 100% de las especificaciones para la consultoría en términos de eficiencia y eficacia en los servicios profesionales acordados en la contratación.
	Los consultores externos para el proceso de contratación deben presentar el o los cronogramas de cumplimiento en los términos contractuales acordados.
	Los consultores externos anexo al contrato de servicios profesionales deben entregar las garantías de anticipo y contratos acordados.
	Todos los procesos contractuales acordados y legalizados a cumplir deben involucrarse al área especial de proyectos e integrarse a los procesos internos de la empresa.
	Los proyectos vigentes por ejecutarse o ejecutándose en la empresa, deben incorporarse al 100% al software PPM y al procedimiento de la PMO.
	Las capacitaciones sobre la PMO, PPM y gestión de proyectos deben ser planificadas y evaluadas, contra un acta de compromiso y aprendizaje.
Calidad	Para la migración de los proyectos al software PPM, el plan piloto deben ejecutarse al 100% y el mínimo aceptable es de 95%.
	Las licencias para el software PPM deben ser vigentes y contratadas con los distribuidores directos.
	La metodología e implementación del diagnóstico, diseño e implementación de la PMO debe contener las actas de conformidad y responsabilidad, validando la calidad de los entregables.
Administrativos	Todos los procesos deben contener actas de entrega conformidad.
	Los entregables son informados por el Gerente del Proyecto, aprobados por el Patrocinador e informados a la Gerencia General de la empresa.
	Todos los procesos son integrales a la organización, no excluyente.
Entregables del Proyecto	
Entregables	Paquetes de trabajo
1.1 Plan de Dirección del Proyecto	1.1.1 Acta de constitución del proyecto
	1.1.2 Registro de interesados
	1.1.2.1 Validación de interesados
	1.1.2.2 Verificación de interesados
	1.1.3 Plan de gestión del proyecto
	1.1.3.1 Plan de gestión de la integración
	1.1.3.2 Plan de gestión de interesados

	1.1.3.3 Plan de gestión de alcance
	1.1.3.4 Plan de gestión del tiempo
	1.1.3.5 Plan de gestión de costo
	1.1.3.6 Plan de gestión de calidad
	1.1.3.7 Plan de gestión de los recursos
	1.1.3.8 Plan de gestión de las comunicaciones
	1.1.3.9 Plan de gestión de las adquisiciones
	1.1.3.10 Plan de gestión de los riesgos
1.2 Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	1.2.1 Medición del nivel de madurez
	1.2.2 Diagnóstico de la situación actual
1.3 Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	1.3.1 Evaluación de alternativas de PMO
	1.3.2 Diseño del organigrama de la PMO
1.4 Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	1.4.1 Desarrollar la propuesta metodológica
	1.4.2 Evaluación del sistema de información PPM
1.5 Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	1.5.1 Plan de Capacitación
	1.5.2 Desarrollo de la capacitación en PM
1.6 Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	1.6.1 Revisión
	1.6.1.1 Revisión de la metodología propuesta
	1.6.1.2 Adquisición del software PPM
	1.6.2 Implementación
	1.6.2.1 Instalación y configuración del software PPM
	1.6.2.2 Capacitación del software PPM
	1.6.2.3 Carga de proyecto piloto
	1.6.2.4 Desarrollo del plan de comunicación
	1.6.3 Operación
	1.6.3.1 Carga masiva de proyectos
	1.6.3.2 Generación informes KPI's
Exclusiones del Proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proyecto contempla todo el proceso operativo de sistemas, plataformas y equipos necesarios para la implementación. ▪ El proyecto contempla el área física para la PMO y todos el equipamiento y mobiliario necesario. 	
Restricciones del Proyecto	
Internos de la Organización	Ambientales o Externos de la Organización
El proyecto se desarrollará en la ciudad de Guayaquil.	Los consultores por servicios profesionales deben ser certificados PMP y presentar certificaciones de experiencia en consultorías de procesos de diagnóstico, diseño, implementación de área de PMO en empresas de retail.
Todo el proyecto se limita a la estructura de la EDT.	Los contratistas serán exclusivamente personas jurídicas y/o nacionales (no microempresas) de nacionalidad ecuatoriana.
El proyecto se ajustará al presupuesto aprobado en el ACP.	El personal de los contratistas deben ser directos no subcontratados.
El proyecto se ejecuta en un plazo de 186 días.	

Supuestos del Proyecto	
Internos de la Organización	Ambientales o Externos de la Organización
Los recursos económicos y humanos estarán disponibles para la ejecución del proyecto en los plazos requeridos.	Existen proveedores nacionales calificados y certificados para cumplir los parámetros técnicos, calidad y administrativos esperados en la PMO.
La infraestructura administrativa actual tiene capacidad para admitir la nueva área de PMO.	

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.3.3. Estructura de Desglose de trabajo

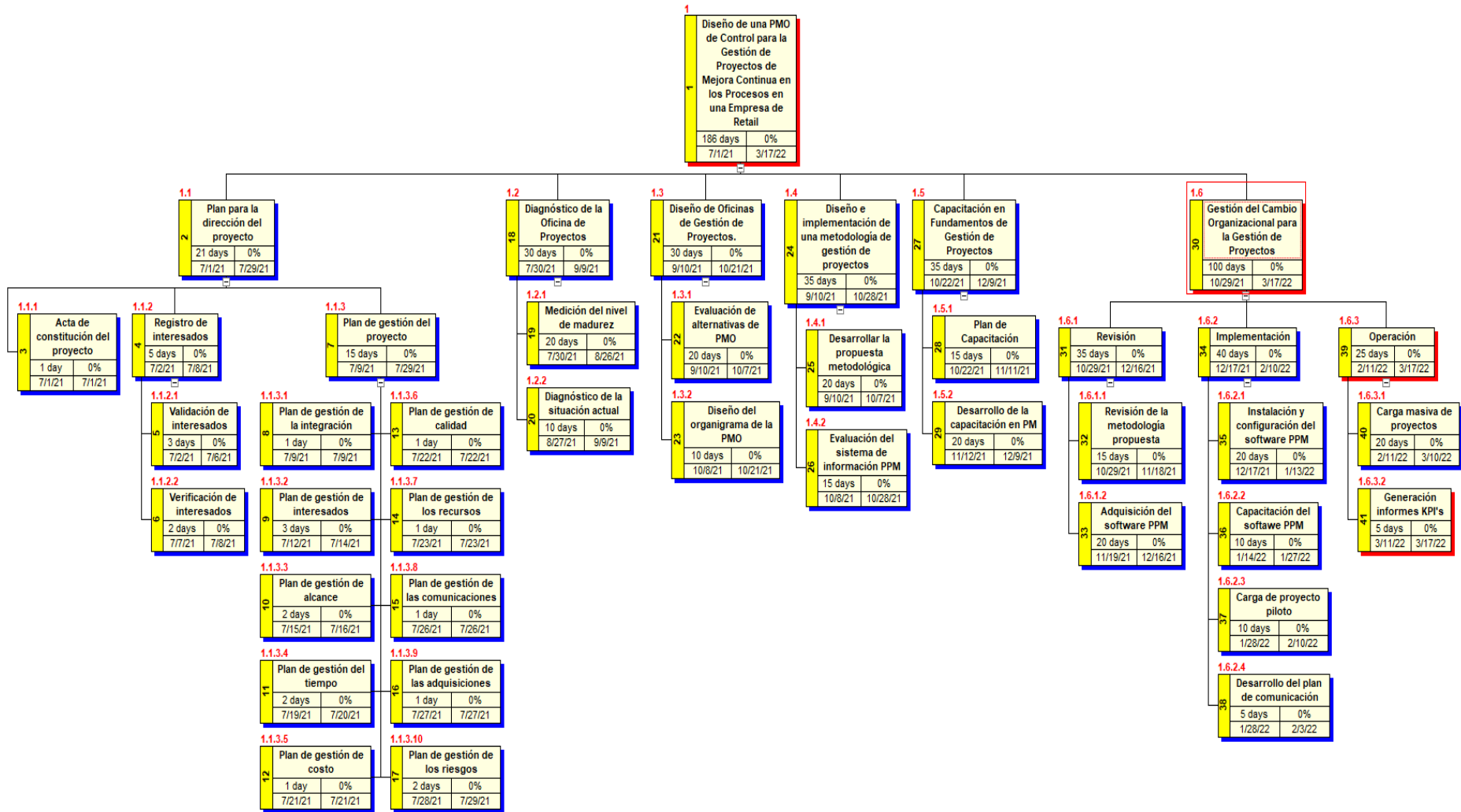


Figura 7 Estructura de Desglose de Trabajo – Plan para la dirección del proyecto
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.3.4. Diccionario de Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Tabla 42 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Código	Tarea	Descripción	Código	Entregable	Criterio de Aceptación	Recursos	Días	Costo	Responsable
1	Proyecto diseño PMO	Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail					186 días	\$ 152,808	
1.1	Plan para la dirección del proyecto	Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.					21 días	\$ 24,000	
1.1.1	Acta de Constitución	Documento firmado y aprobado por el Patrocinador, que da inicio al proyecto, asignando los recursos y autoridad al Gerente del Proyecto sobre el proyecto.	1.1.1	Acta de constitución del proyecto	Documentos deben contener información integral de: Objetivos del proyecto, el producto, los tiempos, costos y la autoridad del proyecto, Todo esto debidamente firmado por el Patrocinador y Gerente del Proyecto.	Patrocinador Gerente del Proyecto	1 días	\$ 800	Patrocinador
1.1.2	Registro de Interesados	Identificación y validación de los interesados del proyecto.	1.1.2.1	Validación de interesados	Reporte debe contener todos los interesados potenciales del proyecto.	Patrocinador Gerente del Proyecto	5 días	\$ 800	Gerente del Proyecto
			1.1.2.2	Verificación de interesados	Reporte debe contener todos los datos de contacto integral para mantener				

					informado a los interesados				
1.1.3	Plan de Gestión del Proyecto	Es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado y cerrado.	1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	Aplicar los estándares del PMBOK V6	Patrocinador Gerente del Proyecto Gerente General Director de Compras Director de Operaciones Director Administrativo Financiero Director de Recursos Humanos Director de Logística Director de Marketing	15 días	\$ 22,400	Gerente del Proyecto
			1.1.3.2	Plan de gestión de interesados					
			1.1.3.3	Plan de gestión de alcance					
			1.1.3.4	Plan de gestión del tiempo					
			1.1.3.5	Plan de gestión de costo					
			1.1.3.6	Plan de gestión de calidad					
			1.1.3.7	Plan de gestión de los recursos					
			1.1.3.8	Plan de gestión de las comunicaciones					
			1.1.3.9	Plan de gestión de las adquisiciones					
			1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos					
1.2	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	Implementación de metodología válida para medición nivel de madurez relacionado a la gestión de proyectos;	1.2.1	Medición del nivel de madurez	Evaluación de documentos, estándares y métodos usados en la empresa para la gestión de proyectos en los diferentes niveles	Patrocinador Gerente del Proyecto Director Administrativo Financiero Director de Operaciones	30 días	\$ 7,680	Director de Operaciones

		resultado, informe que describa técnicamente la situación actual de la gestión de proyecto en la empresa.			organizacionales.				
			1.2.2	Diagnóstico de la situación actual	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.				
1.3	Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	Se diseñará el organigrama del área de la PMO y su integración en el organigrama de la empresa.	1.3.1	Evaluación de alternativas de PMO	El informe final recomendará las alternativas posibles con la evaluación técnica y económica, determinando la mejor alternativa. Además, contendrá un comparativo de las ventajas y desventajas de cada alternativa.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director Administrativo Financiero Director de Operaciones	30 días	\$ 7,680	Director Administrativo o Financiero
			1.3.2	Diseño del organigrama de la PMO	Organigrama de la PMO detallado describirá los puestos, nivel profesional y capacitación requerida.				

1.4	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	Elaborar propuesta con sus respectivos métodos, especificaciones técnicas y múltiples herramientas que deben ser implementados por la PMO para la administración integral de proyectos.	1.4.1	Desarrollar la propuesta metodológica	El documento debe contener mínimo los fundamentos, estándares, técnicas, herramientas, procesos y mejores prácticas para la gestión de proyectos; todos ellos, basados en los procesos del PMI.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Operaciones	35 días	\$ 8,960	Director de Operaciones
			1.4.2	Evaluación del sistema de información PPM	Informe debe reflejar las conclusiones y recomendaciones de los usuarios que en prueba hicieron uso del software sugerido.				
1.5	Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	Elaborar plan de capacitación para el personal involucrado y seleccionado en la gestión de proyectos; incluirá: a) consultores certificado y, b)	1.5.1	Plan de Capacitación	La consultora seleccionada debe contar con certificación del PMI como capacitador.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Recursos Humanos Director de Operaciones	35 días	\$ 24,960	Director de Recursos Humanos

		evaluación a los capacitados	1.5.2	Desarrollo de la capacitación en PM	El plan de capacitación deberá estar basado en el PMBOK y otros estándares PMI; debe estar incluido el personal del área especial de proyectos de la empresa.				
1.6	Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	Procesos para definir las actividades de revisión, implementación, operación del área de PMO y el software PPM					100 días	\$ 79,528	
1.6.1	Revisión	Consiste en la revisión de la metodología para la PMO y el PPM.	1.6.1.1	Revisión de la metodología propuesta	Consultores y personal de proyectos deben cumplir con la experiencia y certificaciones.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Operaciones	35 días	\$ 63,328	Director de Operaciones
			1.6.1.2	Adquisición del software PPM	Contrato de adquisición de software PPM para la administración de proyectos en la PMO.				
1.6.2	Implementación	Consiste en la implementación y configuración del software	1.6.2.1	Instalación y configuración del software PPM	Consultores deben presentar cronograma de instalación,	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de	40 días	\$ 9,800	Director de Operaciones

		PPM a ser usado en la empresa, proyectos.			configuración del software PPM.	Operaciones			
			1.6.2.2	Capacitación del software PPM	Plan de capacitación del software PPM.				
			1.6.2.3	Carga de proyecto piloto	Informe de resultados plan piloto, migración controlada.				
			1.6.2.4	Desarrollo del plan de comunicación	Plan de inducción de la nueva área y herramientas.				
1.6.3	Operación	Consiste en la operación y migración de los proyectos en forma masiva para su control y monitorea.	1.6.3.1	Carga masiva de proyectos	Informe de carga correcta de los proyectos.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Operaciones	25 días	\$ 6,400	Director de Operaciones
			1.6.3.2	Generación informes KPI's	Informe de KPI's y su evaluación de resultados.				

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.3.5. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Tabla 43 Matriz de trazabilidad de requerimientos

Requerido (por interesado)	Código	Requisito	Código EDT	EDT	Justificación	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de validación
Ricardo Luna Armijos	REQ - 0001	Cumplir con todos los procesos estandarizados de la gestión de proyectos.	1.1.1 1.1.2 1.1.3	Acta de Constitución Registro de Interesados Plan para la dirección del proyecto	Aplicar procesos estandarizados en gestión de proyectos asegurar lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Alta	Cumplir al 100% los estándares del PMBOK V6.	Actas de reuniones
Patricio Torres	REQ - 0002	El diagnóstico debe generar una adecuada percepción de la situación actual del área especial de proyectos y su nivel administrativo.	1.2.1 1.2.2	Medición del nivel de madurez Diagnóstico de la situación actual	Lograr una evaluación y perspectiva definida del área especial de proyectos y su potencial para el desarrollo de la PMO.	Alta	Cumplir con un diagnóstico preciso y real de la situación actual del área de proyectos.	Informe de diagnóstico y evaluación del área de proyectos
Patricio Torres	REQ - 0003	Las alternativas de diseños de PMO deben acoplarse al organigrama funcional de la empresa.	1.3.1 1.3.2	Evaluación de alternativas de PMO Diseño del organigrama de la PMO	Analizar las diferentes alternativas funcionales e integradores de PMO para empresas del sector retail objeto del proyecto.	Alta	Entregar el máximo de alternativas para ser evaluadas y respalden la decisión.	Informe de alternativas, conclusiones y recomendaciones de PMO

Hugo Molina	REQ - 0004	Las metodologías y herramientas para el funcionamiento de la PMO deben estandarizar los proyectos actuales y futuros.	1.4.1 1.4.2	Desarrollar la propuesta metodológica Evaluación del sistema de información PPM	Aplicar las metodologías y herramientas efectivas para un procesos dinámico, eficiente y eficaz de los proyectos a través del PPM y la PMO.	Alta	Integración de las metodologías y herramientas a los procesos internos de la empresa.	Informe de funcionalidad y respaldo del software PPM
Alejandro Arrieta	REQ - 0005	Las capacitaciones deben estar actualizadas a los fundamentos de proyectos y PMO.	1.5.1 1.5.2	Plan de Capacitación Desarrollo de la capacitación en PM	Instruir profesionalmente al personal actual y por contratar para la nueva PMO y manejo del PPM.	Alta	Cumplir con el 100% de plan de capacitación y evaluación al personal beneficiario.	Informe de capacitación y evaluación
Enmanuel Escobar	REQ - 0006	El cambio organizacional espera en la empresa debe ser controlado y evaluado constantemente.	1.6.1 1.6.2 1.6.3	Revisión Implementación Operación	Direccionar adecuadamente a la mejora continua de los proyectos y su implicaciones empresariales.	Alta	Aplicación de indicadores KPI's de desempeño y alcance.	Informes de KPI's

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.4. Plan de Gestión del Cronograma

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

Tabla 44 Plan de Gestión del Tiempo

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

duración de actividades: 90%	(días/horas/honorarios)	
Formatos y reportes del cronograma		
Formatos para desarrollar el cronograma		Frecuencia
Listado de actividades		Una vez al inicio de la planificación
Secuencia de actividades		Una vez al inicio de la planificación
Estimación de recursos de las actividades		Una vez al inicio de la planificación
Estimación de la duración de las actividades		Una vez al inicio de la planificación
Reportes Control del Cronograma		Frecuencia
Informe de desempeño del proyecto		Mensual
Informe de avance del proyecto		Semanal
Solicitud de cambio		Bajo requerimiento y aprobación.
Proceso de desarrollo del cronograma		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Línea Base del Cronograma se elabora a través del MS Project registrando las actividades, recursos y duración. ▪ El seguimiento y control se realizará a través del cronograma donde se registran las fechas reales de inicio y fin. ▪ El Gerente del Proyecto presentará el o los informes de revisión y aprobación al Patrocinador, concluido el cronograma. 		
Proceso de monitoreo y control del cronograma		
<p>Monitoreo del cronograma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizará el seguimiento del avance del cronograma mediante la herramienta MS Project para detectar las desviaciones con respecto a la línea base. ▪ Se emitirán reportes semanales de desempeño del proyecto, el mismo que lo aprobará el patrocinador del proyecto. <p>Control de cambios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida al Gerente del Proyecto, quien procede al codificación y registro. ▪ El Gerente del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento. ▪ El Gerente del Proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en la línea base del proyecto; como resultado, emite un informe. ▪ El Patrocinador recibe del Gerente del Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar. ▪ El Gerente del Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede: <ul style="list-style-type: none"> a) Actualizar el plan del proyecto, b) Informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y, c) Coordina la implementación. ▪ El Gerente del Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas. 		

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.4.1. Escala de tiempo

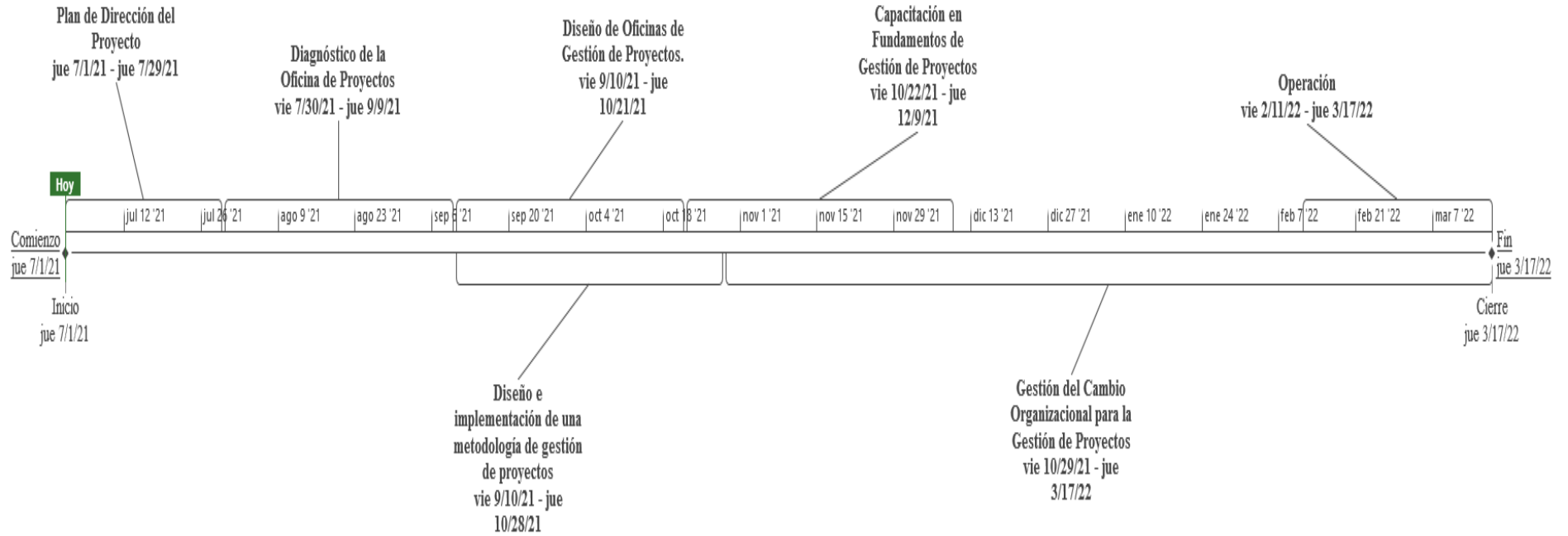


Figura 8 Escala de tiempo
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.4.2. Líneas Base del Cronograma

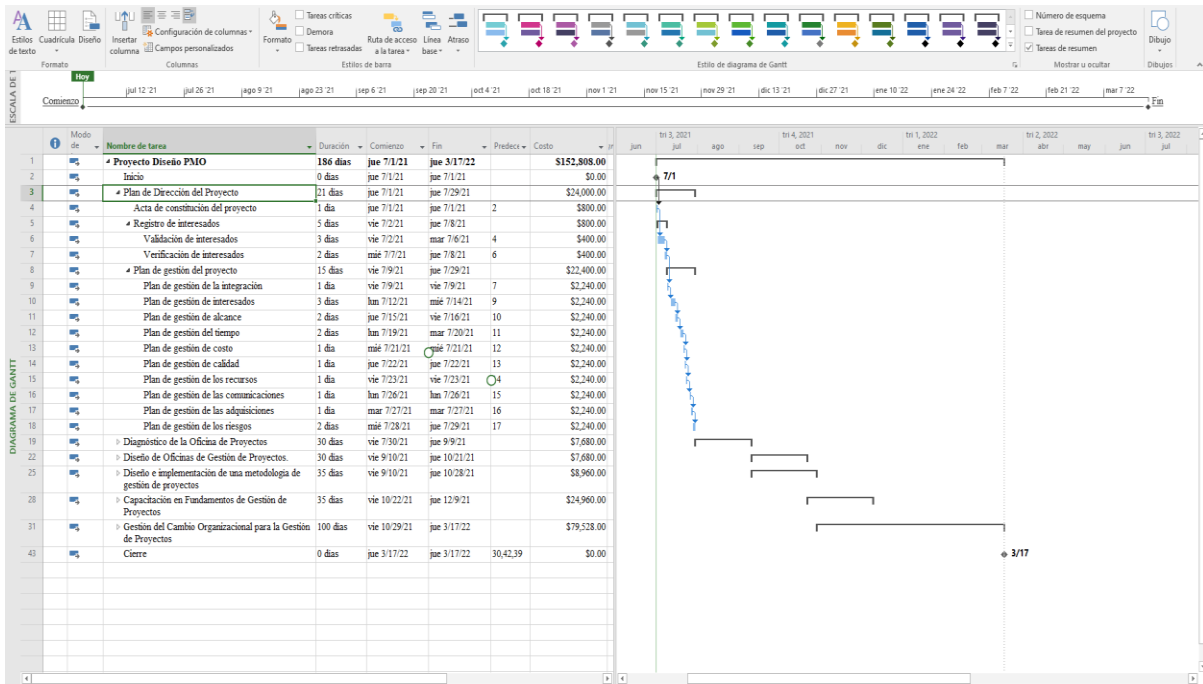


Figura 9 Línea base del Plan para la dirección del proyecto
Elaborado Autores RLuna & Ptorres

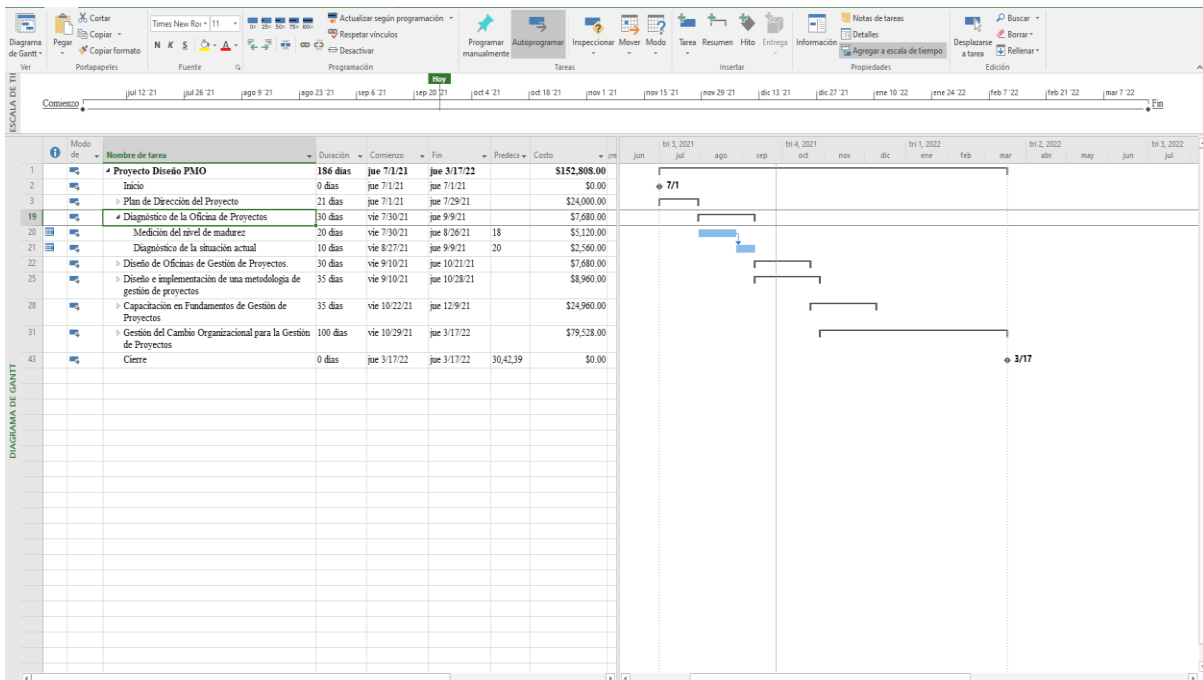


Figura 10 Línea base - Diagnóstico de la Oficina de Proyectos
Elaborado Autores RLuna & Ptorres

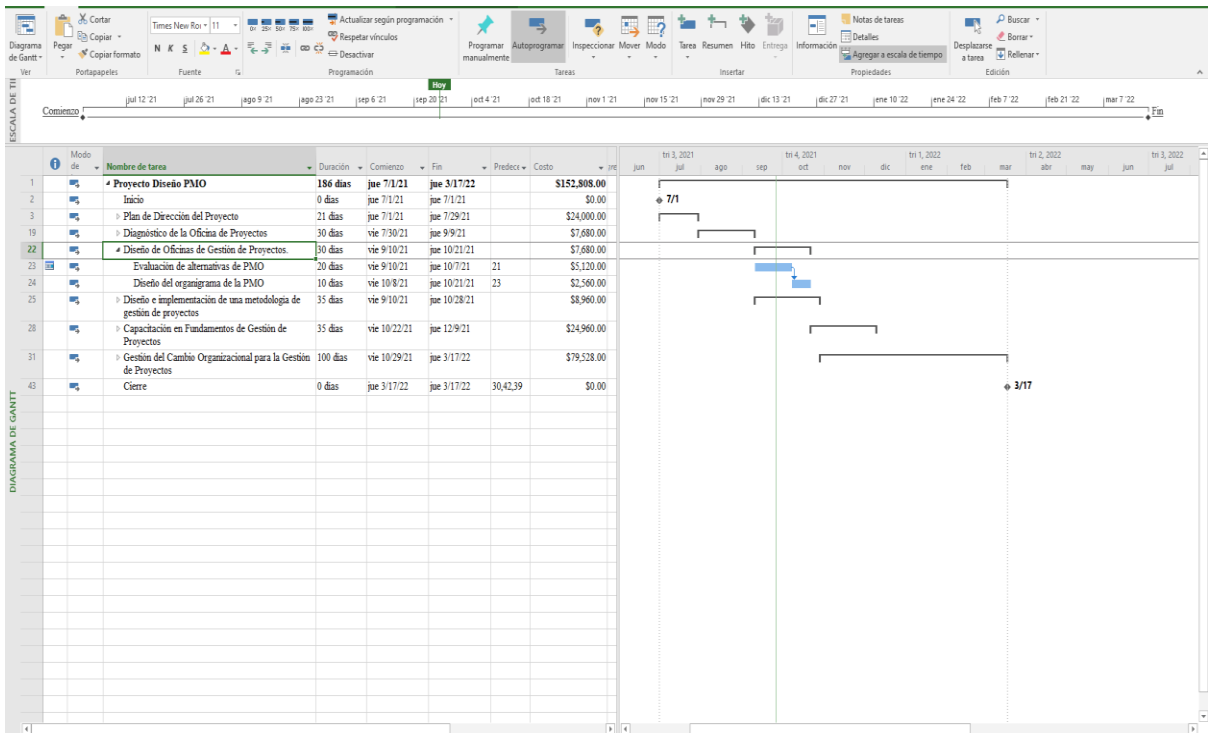


Figura 11 Línea base - Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos
Elaborado Autores RLuna & PTorres

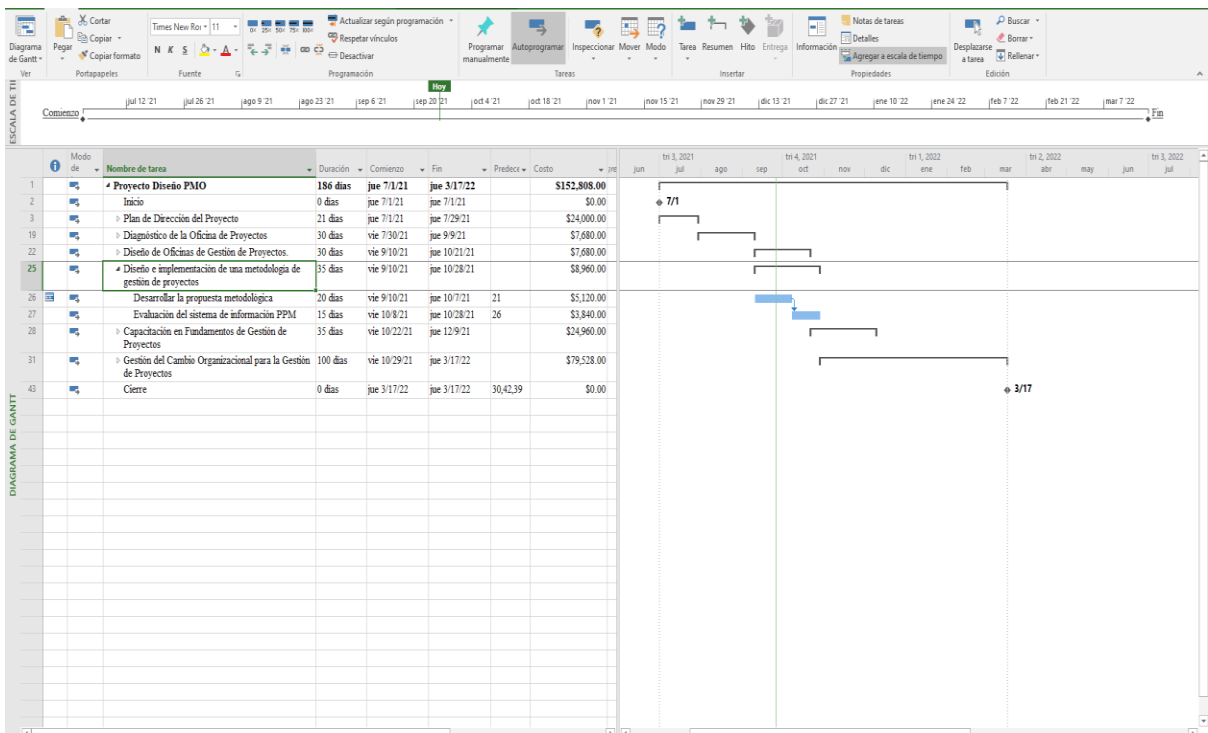


Figura 12 Línea base - Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos
Elaborado Autores RLuna & PTorres

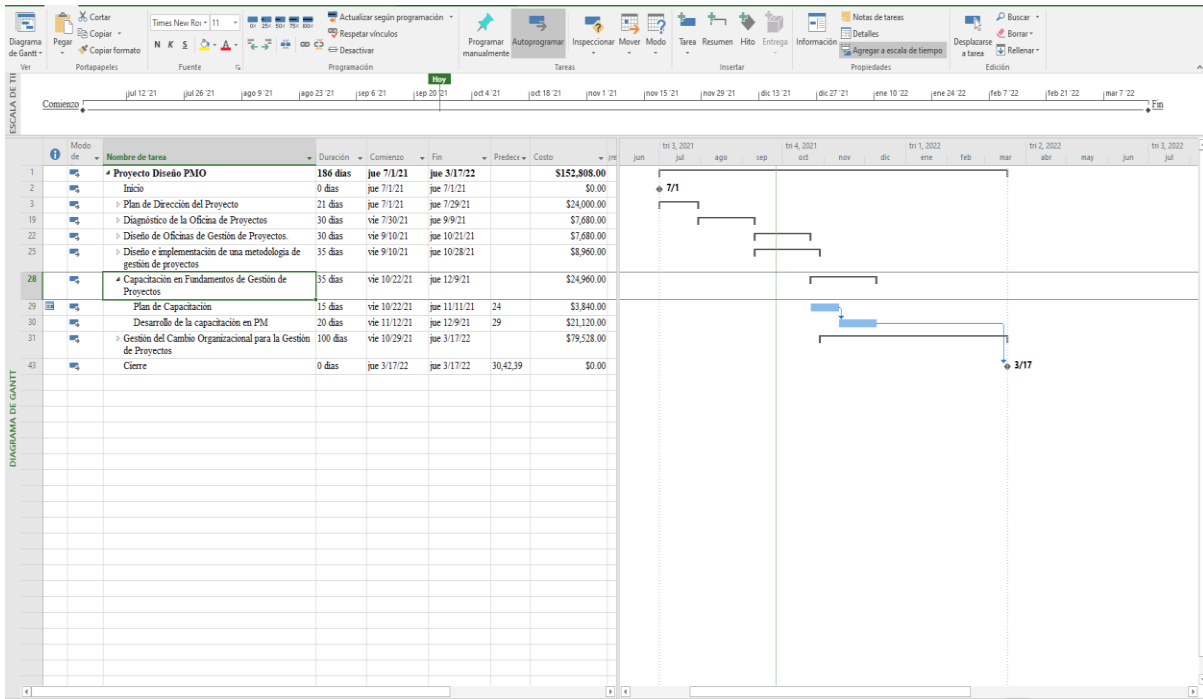


Figura 13 Línea base - Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos
Elaborado Autores RLuna & PTorres

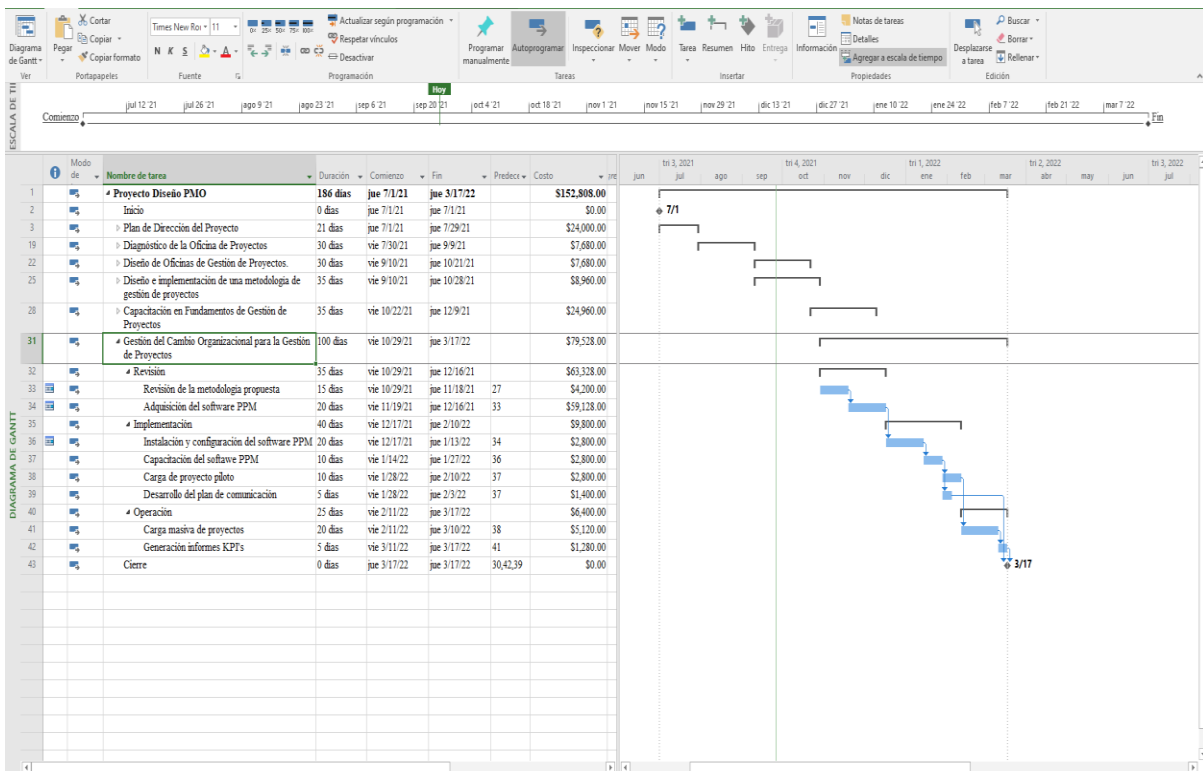


Figura 14 Línea base - Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.4.3. Hitos del Proyecto

Tabla 45 Hitos del proyecto

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Proyecto Diseño PMO	186 días	jue 7/1/21	jue 3/17/22
	Inicio	0 días	jue 7/1/21	jue 7/1/21
1.1	Plan de Dirección del Proyecto	21 días	jue 7/1/21	jue 7/29/21
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	1 día	jue 7/1/21	jue 7/1/21
1.1.2	Registro de interesados	5 días	vie 7/2/21	jue 7/8/21
1.1.2.1	Validación de interesados	3 días	vie 7/2/21	mar 7/6/21
1.1.2.2	Verificación de interesados	2 días	mié 7/7/21	jue 7/8/21
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	15 días	vie 7/9/21	jue 7/29/21
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	1 día	vie 7/9/21	vie 7/9/21
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	3 días	lun 7/12/21	mié 7/14/21
1.1.3.3	Plan de gestión de alcance	2 días	jue 7/15/21	vie 7/16/21
1.1.3.4	Plan de gestión del tiempo	2 días	lun 7/19/21	mar 7/20/21
1.1.3.5	Plan de gestión de costo	1 día	mié 7/21/21	mié 7/21/21
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	1 día	jue 7/22/21	jue 7/22/21
1.1.3.7	Plan de gestión de los recursos	1 día	vie 7/23/21	vie 7/23/21
1.1.3.8	Plan de gestión de las comunicaciones	1 día	lun 7/26/21	lun 7/26/21
1.1.3.9	Plan de gestión de las adquisiciones	1 día	mar 7/27/21	mar 7/27/21
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	2 días	mié 7/28/21	jue 7/29/21
1.2	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	30 días	vie 7/30/21	jue 9/9/21
1.2.1	Medición del nivel de madurez	20 días	vie 7/30/21	jue 8/26/21
1.2.2	Diagnóstico de la situación actual	10 días	vie 8/27/21	jue 9/9/21
1.3	Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	30 días	vie 9/10/21	jue 10/21/21
1.3.1	Evaluación de alternativas de PMO	20 días	vie 9/10/21	jue 10/7/21
1.3.2	Diseño del organigrama de la PMO	10 días	vie 10/8/21	jue 10/21/21
1.4	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	35 días	vie 9/10/21	jue 10/28/21
1.4.1	Desarrollar la propuesta metodológica	20 días	vie 9/10/21	jue 10/7/21
1.4.2	Evaluación del sistema de información PPM	15 días	vie 10/8/21	jue 10/28/21
1.5	Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	35 días	vie 10/22/21	jue 12/9/21
1.5.1	Plan de Capacitación	15 días	vie 10/22/21	jue 11/11/21
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en PM	20 días	vie 11/12/21	jue 12/9/21
1.6	Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	100 días	vie 10/29/21	jue 3/17/22
1.6.1	Revisión	35 días	vie 10/29/21	jue 12/16/21
1.6.1.1	Revisión de la metodología propuesta	15 días	vie 10/29/21	jue 11/18/21
1.6.1.2	Adquisición del software PPM	20 días	vie 11/19/21	jue 12/16/21
1.6.2	Implementación	40 días	vie 12/17/21	jue 2/10/22
1.6.2.1	Instalación y configuración del software PPM	20 días	vie 12/17/21	jue 1/13/22
1.6.2.2	Capacitación del software PPM	10 días	vie 1/14/22	jue 1/27/22

1.6.2.3	Carga de proyecto piloto	10 días	vie 1/28/22	jue 2/10/22
1.6.2.4	Desarrollo del plan de comunicación	5 días	vie 1/28/22	jue 2/3/22
1.6.3	Operación	25 días	vie 2/11/22	jue 3/17/22
1.6.3.1	Carga masiva de proyectos	20 días	vie 2/11/22	jue 3/10/22
1.6.3.2	Generación informes KPI's	5 días	vie 3/11/22	jue 3/17/22
	Cierre	0 días	jue 3/17/22	jue 3/17/22

Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.4.4. Ruta crítica

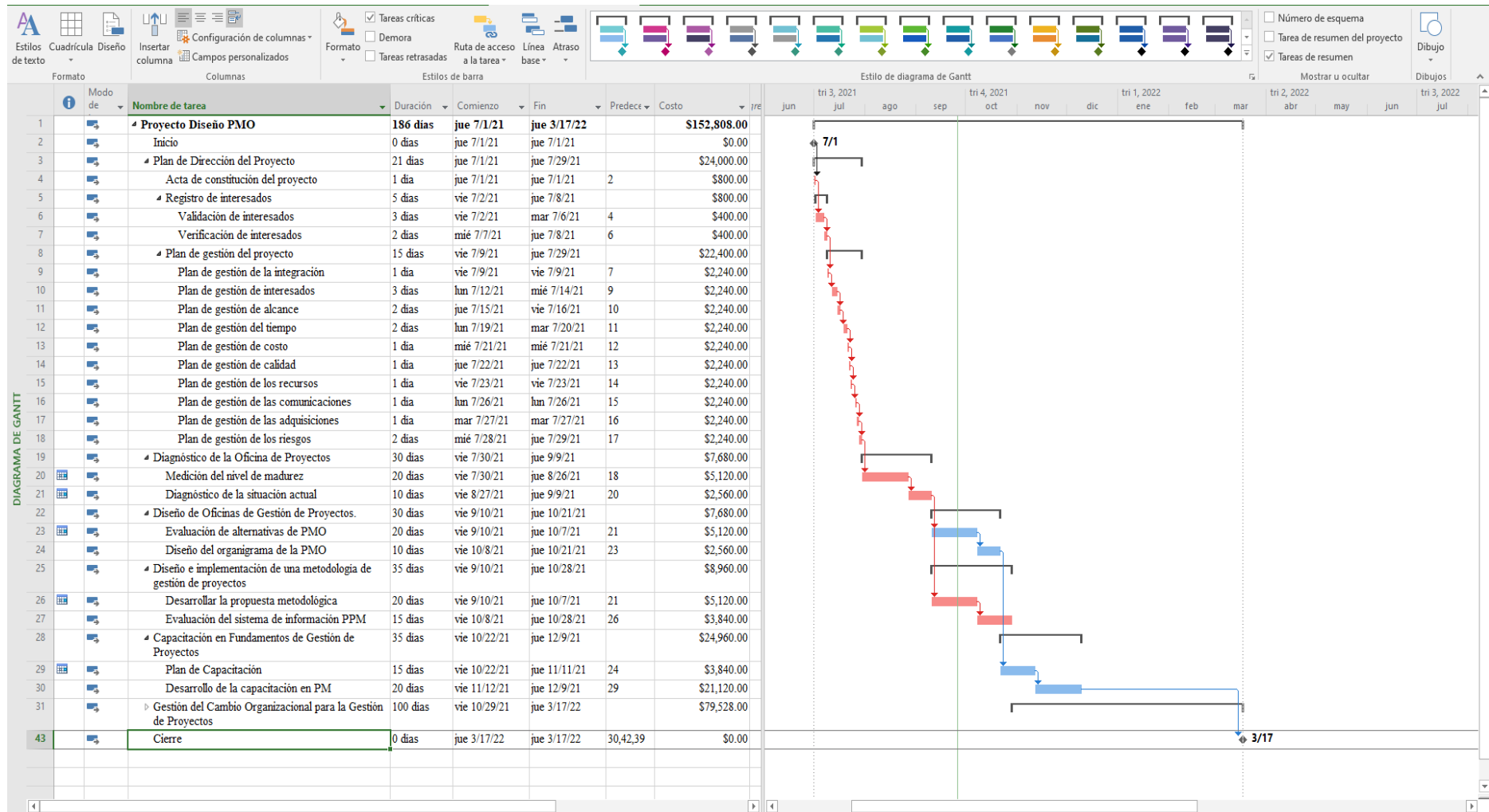


Figura 15 Ruta crítica
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.4.5. Secuencia de Actividades

Tabla 46 Matriz de secuencia de actividades

EDT	Nombre de tarea	Duración	Predecesoras	Comienzo	Fin
1	Proyecto Diseño PMO	186 días		jue 7/1/21	jue 3/17/22
	Inicio	0 días		jue 7/1/21	jue 7/1/21
1.1	Plan de Dirección del Proyecto	21 días		jue 7/1/21	jue 7/29/21
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	1 día	1.1	jue 7/1/21	jue 7/1/21
1.1.2	Registro de interesados	5 días		vie 7/2/21	jue 7/8/21
1.1.2.1	Validación de interesados	3 días	1.1.1	vie 7/2/21	mar 7/6/21
1.1.2.2	Verificación de interesados	2 días	1.1.2.1	mié 7/7/21	jue 7/8/21
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	15 días		vie 7/9/21	jue 7/29/21
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	1 día	1.1.2.2	vie 7/9/21	vie 7/9/21
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	3 días	1.1.3.1	lun 7/12/21	mié 7/14/21
1.1.3.3	Plan de gestión de alcance	2 días	1.1.3.2	jue 7/15/21	vie 7/16/21
1.1.3.4	Plan de gestión del tiempo	2 días	1.1.3.3	lun 7/19/21	mar 7/20/21
1.1.3.5	Plan de gestión de costo	1 día	1.1.3.4	mié 7/21/21	mié 7/21/21
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	1 día	1.1.3.5	jue 7/22/21	jue 7/22/21
1.1.3.7	Plan de gestión de los recursos	1 día	1.1.3.6	vie 7/23/21	vie 7/23/21
1.1.3.8	Plan de gestión de las comunicaciones	1 día	1.1.3.7	lun 7/26/21	lun 7/26/21
1.1.3.9	Plan de gestión de las adquisiciones	1 día	1.1.3.8	mar 7/27/21	mar 7/27/21
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	2 días	1.1.3.9	mié 7/28/21	jue 7/29/21
1.2	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	30 días		vie 7/30/21	jue 9/9/21
1.2.1	Medición del nivel de madurez	20 días	1.1.3.10	vie 7/30/21	jue 8/26/21
1.2.2	Diagnóstico de la situación actual	10 días	1.2.1	vie 8/27/21	jue 9/9/21
1.3	Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	30 días		vie 9/10/21	jue 10/21/21
1.3.1	Evaluación de alternativas de PMO	20 días	1.2.2	vie 9/10/21	jue 10/7/21
1.3.2	Diseño del organigrama de la PMO	10 días	1.3.1	vie 10/8/21	jue 10/21/21
1.4	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	35 días		vie 9/10/21	jue 10/28/21

1.4.1	Desarrollar la propuesta metodológica	20 días	1.2.2	vie 9/10/21	jue 10/7/21
1.4.2	Evaluación del sistema de información PPM	15 días	1.4.1	vie 10/8/21	jue 10/28/21
1.5	Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	35 días		vie 10/22/21	jue 12/9/21
1.5.1	Plan de Capacitación	15 días	1.3.2	vie 10/22/21	jue 11/11/21
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en PM	20 días	1.5.1	vie 11/12/21	jue 12/9/21
1.6	Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	100 días		vie 10/29/21	jue 3/17/22
1.6.1	Revisión	35 días		vie 10/29/21	jue 12/16/21
1.6.1.1	Revisión de la metodología propuesta	15 días	1.4.2	vie 10/29/21	jue 11/18/21
1.6.1.2	Adquisición del software PPM	20 días	1.6.1.1	vie 11/19/21	jue 12/16/21
1.6.2	Implementación	40 días		vie 12/17/21	jue 2/10/22
1.6.2.1	Instalación y configuración del software PPM	20 días	1.6.1.2	vie 12/17/21	jue 1/13/22
1.6.2.2	Capacitación del software PPM	10 días	1.6.2.1	vie 1/14/22	jue 1/27/22
1.6.2.3	Carga de proyecto piloto	10 días	1.6.2.2	vie 1/28/22	jue 2/10/22
1.6.2.4	Desarrollo del plan de comunicación	5 días	1.6.2.2	vie 1/28/22	jue 2/3/22
1.6.3	Operación	25 días		vie 2/11/22	jue 3/17/22
1.6.3.1	Carga masiva de proyectos	20 días	1.6.2.3	vie 2/11/22	jue 3/10/22
1.6.3.2	Generación informes KPI's	5 días	1.6.3.1	vie 3/11/22	jue 3/17/22
	Cierre	0 días	1.5.2, 1.6.2.4, 1.6.3.2	jue 3/17/22	jue 3/17/22

Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.4.6. Estimación de Duración de Actividades

Tabla 47 Estimación duración de actividades

EDT	Nombre de tarea	Duración	Tipo de Estimación	Grado o nivel de exactitud	Bases de la estimación
1	Proyecto Diseño PMO	186 días			
	Inicio	0 días			
1.1	Plan de Dirección del Proyecto	21 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	1 día			
1.1.2	Registro de interesados	5 días	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo
1.1.2.1	Validación de	3 días			

	interesados				del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.1.2.2	Verificación de interesados	2 días			
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	15 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	1 día			
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	3 días			
1.1.3.3	Plan de gestión de alcance	2 días			
1.1.3.4	Plan de gestión del tiempo	2 días			
1.1.3.5	Plan de gestión de costo	1 día			
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	1 día			
1.1.3.7	Plan de gestión de los recursos	1 día			
1.1.3.8	Plan de gestión de las comunicaciones	1 día			
1.1.3.9	Plan de gestión de las adquisiciones	1 día			
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	2 días			
1.2	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	30 días			
1.2.1	Medición del nivel de madurez	20 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.2.2	Diagnóstico de la situación actual	10 días			
1.3	Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	30 días			
1.3.1	Evaluación de alternativas de PMO	20 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.3.2	Diseño del organigrama de la PMO	10 días			
1.4	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	35 días			
1.4.1	Desarrollar la propuesta metodológica	20 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.4.2	Evaluación del sistema de información PPM	15 días			
1.5	Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	35 días			
1.5.1	Plan de Capacitación	15 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en PM	20 días			

					expertos
1.6	Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	100 días			
1.6.1	Revisión	35 días			
1.6.1.1	Revisión de la metodología propuesta	15 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.6.1.2	Adquisición del software PPM	20 días			
1.6.2	Implementación	40 días			
1.6.2.1	Instalación y configuración del software PPM	20 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.6.2.2	Capacitación del software PPM	10 días			
1.6.2.3	Carga de proyecto piloto	10 días			
1.6.2.4	Desarrollo del plan de comunicación	5 días			
1.6.3	Operación	25 días			
1.6.3.1	Carga masiva de proyectos	20 días	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.6.3.2	Generación informes KPI's	5 días			
	Cierre	0 días			

Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.5. Plan de Gestión de los Costos

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

Tabla 48 Plan de Gestión del presupuesto

Estimación del Proyecto		
Tipo de Estimación	Modo de Estimación	Nivel de Precisión
Orden de magnitud	Análoga	-25% +40%
Presupuesto estimado	Análoga – Paramétrica	-15% +25%
Presupuesto definitivo	Análoga, análisis de ofertas de proveedores	-5% + 15%
Unidad de Medida		
Tipo de Recurso	Unidad de Medida	
Recurso Persona (trabajo)	US\$/hora	
Recursos material o consumible	Unidad	
Recurso costos (contratista y proveedor)	Actividad o entregable	
Umbral de Control		
Alcance Proyecto/Fase/Entregable	Variación Permitida	Acción a tomar si variación excede lo permitido
Entregable	± 5% del costo planificado	Acción correctiva
Método de medición de Valor Ganado		
Alcance Proyecto/Fase/Entregable	Método de Medición	Modo de Medición
Proyecto completo	Valor acumulado curva “S”	Informe semanal de avance del proyecto
Fórmula de Pronóstico de Valor Ganado		
Tipo de Pronóstico	Fórmula	Modo: quién, cómo, cuándo, donde
Variación del cronograma (SV)	EV - PV	Informe mensual de desempeño del proyecto elaborado por el Gerente del Proyecto, presentado en las reuniones de revisión.
Índice de desempeño del cronograma (SPI)	EV/ PV	
Variación del costo (CV)	EV -AC	
Índice de desempeño del costo (CPI)	EV/AC	
Estimación de la conclusión (EAC)	AC + (BAC – EV) /CPI	
Niveles de Estimación y de Control		
Tipo de Estimación de Costos	Nivel de Estimación de Costos	Nivel de Estimación de Costos
Orden de magnitud	Por actividades	El control se lo realizará por entregables con un rango de variación de -5% a + 10%.
Presupuesto estimado	Por actividades	
Presupuesto definitivo	Por entregables	
Proceso de Gestión de Costos		
Proceso de Gestión de Costos	Descripción: qué, cómo, cuándo, dónde, con qué	
Estimación de costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de factibilidad se usará el proceso de estimación análoga. ▪ Fase inicial del proyecto se usará el proceso de 	

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

- Desviación aceptable de la duración del proyecto es del $\pm 5\%$, desviaciones $>5\%$ se realizará un proceso de revisoría y control, evaluando el impacto y presentando las recomendaciones y ajustes a través de una solicitud de cambios al Patrocinador para su revisión, observaciones, archivo y/o aprobación. En caso de observaciones se reunirán para ajustar, archivar y/o aprobar.

Sistema de Control Cambios de Costos

Desviaciones detectadas que son $>5\%$ que requiera ajustes, se realiza el proceso de cambios, así:

- El interesado y/o miembro del equipo requiere el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida al Gerente del Proyecto, quien procede al codificación y registro.
- El Gerente del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento.
- El Gerente del Proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en la línea base del proyecto; como resultado, emite un informe.
- El Patrocinador recibe del Gerente del Proyecto la Solicitud de Cambio y el Informe de Impacto para revisar y observar y/o archivar y/o aprobar. En caso de observar se reunirán para resolver y/o archivar y/o aprobar.
- El Gerente del Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede:
 - Actualizar el plan del proyecto,
 - Informa de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y,
 - Coordina la implementación.
- El Gerente del Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y, prepara lecciones aprendidas.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.5.1. Estimación de Costos

Tabla 49 Estimación de Costos

EDT	Nombre de tarea	Costo	Recursos
1	Proyecto Diseño PMO	\$ 152,808	
	Inicio		
1.1	Plan de Dirección del Proyecto	\$ 24,000	
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	\$ 800	Patrocinador Gerente del Proyecto
1.1.2	Registro de interesados	\$ 800	
1.1.2.1	Validación de interesados	\$ 400	Patrocinador Gerente del Proyecto
1.1.2.2	Verificación de interesados	\$ 400	
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	\$ 22,400	
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	\$ 2,240	Patrocinador Gerente del Proyecto Gerente General Director de Compras Director de Operaciones Director Administrativo Financiero Director de Recursos
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	\$ 2,240	
1.1.3.3	Plan de gestión de alcance	\$ 2,240	
1.1.3.4	Plan de gestión del tiempo	\$ 2,240	
1.1.3.5	Plan de gestión de costo	\$ 2,240	
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	\$ 2,240	
1.1.3.7	Plan de gestión de los recursos	\$ 2,240	

1.1.3.8	Plan de gestión de las comunicaciones	\$ 2,240	Humanos Director de Logística Director de Marketing
1.1.3.9	Plan de gestión de las adquisiciones	\$ 2,240	
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	\$ 2,240	
1.2	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	\$ 7,680	
1.2.1	Medición del nivel de madurez	\$ 5,120	Patrocinador Gerente del Proyecto Director Administrativo Financiero Director de Operaciones
1.2.2	Diagnóstico de la situación actual	\$ 2,560	
1.3	Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	\$ 7,680	
1.3.1	Evaluación de alternativas de PMO	\$ 5,120	Patrocinador Gerente del Proyecto Director Administrativo Financiero Director de Operaciones
1.3.2	Diseño del organigrama de la PMO	\$ 2,560	
1.4	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	\$ 8,960	
1.4.1	Desarrollar la propuesta metodológica	\$ 5,120	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Operaciones
1.4.2	Evaluación del sistema de información PPM	\$ 3,840	
1.5	Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	\$ 24,960	
1.5.1	Plan de Capacitación	\$ 3,840	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Recursos Humanos Director de Operaciones
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en PM	\$ 21,120	
1.6	Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	\$ 79,528	
1.6.1	Revisión	\$ 63,328	
1.6.1.1	Revisión de la metodología propuesta	\$ 4,200	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Operaciones
1.6.1.2	Adquisición del software PPM	\$ 59,128	
1.6.2	Implementación	\$ 9,800	
1.6.2.1	Instalación y configuración del software PPM	\$ 2,800	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Operaciones
1.6.2.2	Capacitación del software PPM	\$ 2,800	
1.6.2.3	Carga de proyecto piloto	\$ 2,800	
1.6.2.4	Desarrollo del plan de comunicación	\$ 1,400	
1.6.3	Operación	\$ 6,400	
1.6.3.1	Carga masiva de proyectos	\$ 5,120	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Operaciones
1.6.3.2	Generación informes KPI's	\$ 1,280	
	Cierre		

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.5.2. Presupuesto del Proyecto

Tabla 50 Presupuesto del proyecto

EDT	Nombre de tarea	Costo
1	Proyecto Diseño PMO	\$ 152,808
	Inicio	
1.1	Plan de Dirección del Proyecto	\$ 24,000
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	\$ 800
1.1.2	Registro de interesados	\$ 800
1.1.2.1	Validación de interesados	\$ 400
1.1.2.2	Verificación de interesados	\$ 400
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	\$ 22,400
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	\$ 2,240
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	\$ 2,240
1.1.3.3	Plan de gestión de alcance	\$ 2,240
1.1.3.4	Plan de gestión del tiempo	\$ 2,240
1.1.3.5	Plan de gestión de costo	\$ 2,240
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	\$ 2,240
1.1.3.7	Plan de gestión de los recursos	\$ 2,240
1.1.3.8	Plan de gestión de las comunicaciones	\$ 2,240
1.1.3.9	Plan de gestión de las adquisiciones	\$ 2,240
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	\$ 2,240
1.2	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	\$ 7,680
1.2.1	Medición del nivel de madurez	\$ 5,120
1.2.2	Diagnóstico de la situación actual	\$ 2,560
1.3	Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	\$ 7,680
1.3.1	Evaluación de alternativas de PMO	\$ 5,120
1.3.2	Diseño del organigrama de la PMO	\$ 2,560
1.4	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	\$ 8,960
1.4.1	Desarrollar la propuesta metodológica	\$ 5,120
1.4.2	Evaluación del sistema de información PPM	\$ 3,840
1.5	Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	\$ 24,960
1.5.1	Plan de Capacitación	\$ 3,840
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en PM	\$ 21,120
1.6	Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	\$ 79,528
1.6.1	Revisión	\$ 63,328
1.6.1.1	Revisión de la metodología propuesta	\$ 4,200
1.6.1.2	Adquisición del software PPM	\$ 59,128
1.6.2	Implementación	\$ 9,800
1.6.2.1	Instalación y configuración del software PPM	\$ 2,800
1.6.2.2	Capacitación del software PPM	\$ 2,800
1.6.2.3	Carga de proyecto piloto	\$ 2,800
1.6.2.4	Desarrollo del plan de comunicación	\$ 1,400
1.6.3	Operación	\$ 6,400
1.6.3.1	Carga masiva de proyectos	\$ 5,120

1.6.3.2	Generación informes KPI's	\$	1,280
	Cierre		
	Total costo entregables	\$	152,808
	Reserva de Contingencia (estimación de costos)	\$	17,530
	Línea Base del Costo	\$	170,338
	Reserva de Gestión (10% política interna sobre la estimación de costos)	\$	14,562
	Presupuesto Total del Proyecto	\$	184,900

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.5.3. Presupuesto en el tiempo del proyecto (Curva S)

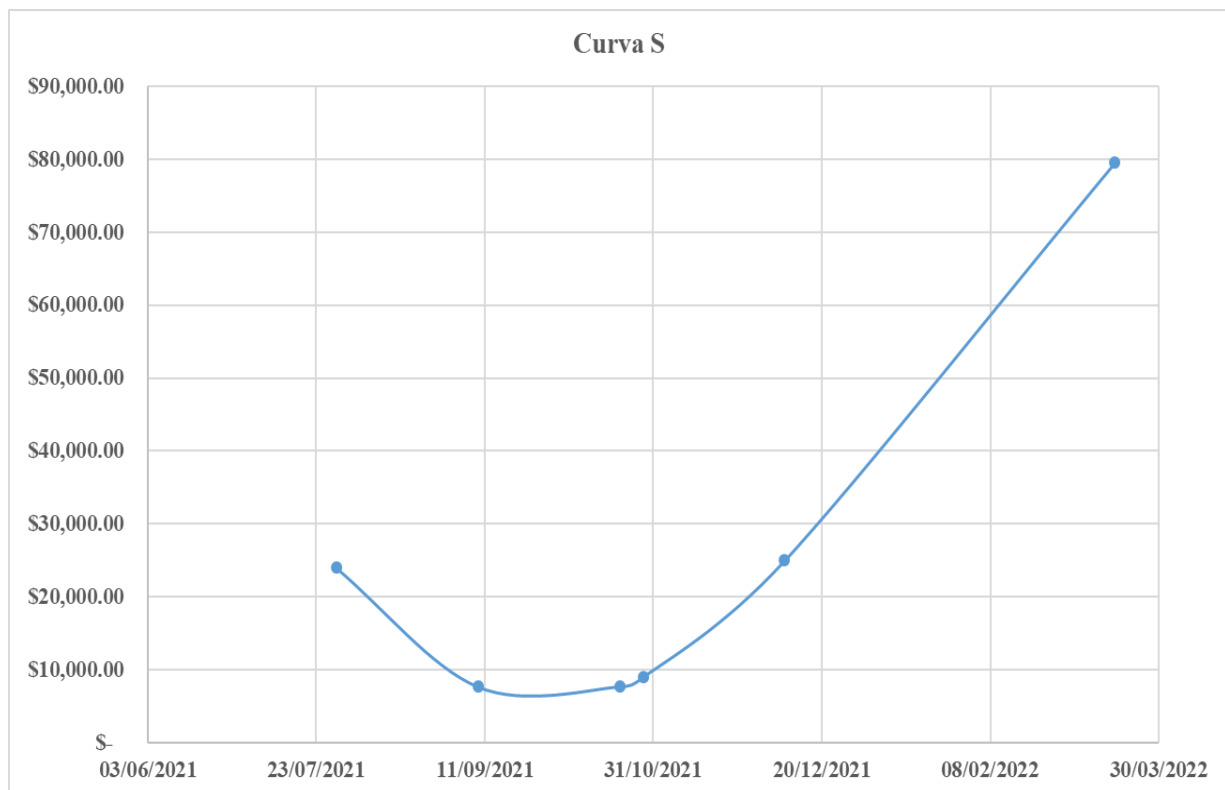


Figura 16 Curva S del proyecto
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.6. Plan de Gestión de la Calidad

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

4.6.1. Línea Base de la calidad del proyecto

Tabla 51 Métricas de calidad del proyecto

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.6.2. Matriz de Actividades de Calidad

Tabla 52 Métricas de calidad de los entregables

Entregable	Estándar de calidad aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de control
Plan para la dirección del proyecto	Gestión de proyecto PMI, PMBOK V.6	Participación activa e integral del equipo conformado para el proyecto.	Gerente del Proyecto revisa y controla. Patrocinador aprueba.
Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	Que los informes de resultados se hayan desarrollado sobre la base de información levantada in-situ en el área especial de proyectos.	El área especial de proyectos participa activamente en todo el diagnóstico.	Seguimiento, evaluación y aprobación del Gerente del Proyecto

Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	Que las alternativas cumplan con los requerimientos mínimo de eficiencia y eficacia.	Informe de seguimiento y control del responsable del entregable.	Aprobación del Gerente del Proyecto
Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	Que la metodología y herramientas a incorporar cumplan con las licencias y permisos de operación y control.	Informe de seguimiento y control del responsable del entregable.	Aprobación del Gerente del Proyecto
Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	Que los capacitadores cumplan con las certificaciones y autorizaciones emitidas PMI.	Informe de seguimiento y control del responsable del entregable.	Aprobación del Gerente del Proyecto
Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos	Que los cambios organizacionales se integren en base a los objetivos estratégicos.	Informe de seguimiento y control del responsable del entregable.	Aprobación del Gerente del Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.6.3. Organigrama para la Gestión de Calidad

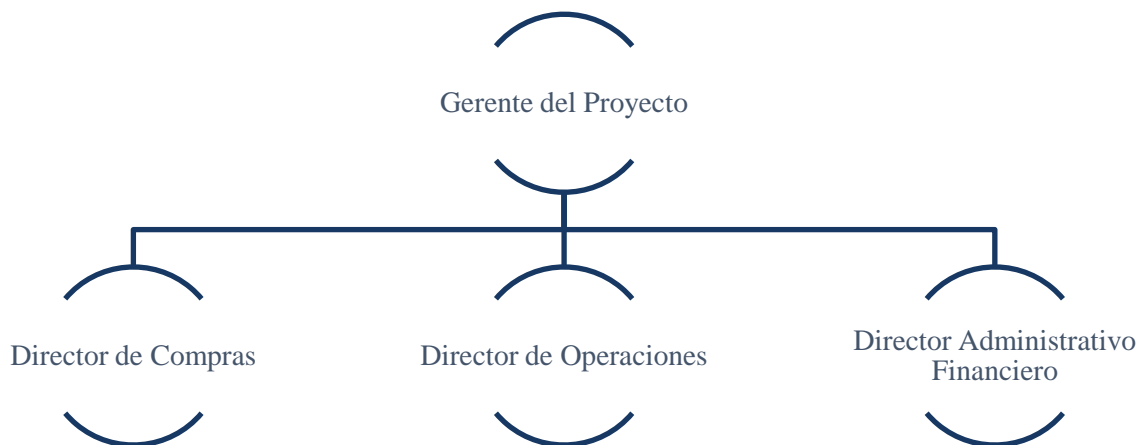


Figura 17 Organigrama Comité de Calidad
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.6.4. Documentos normativos para la calidad

Para el seguimiento y control de la calidad del proyecto se aplicará el Plan de Gestión de la Calidad, las Políticas Internas Aprobadas para los procesos del Área Especial de Proyectos y, lineamientos emitidos y aprobados por el Comité de Calidad en funciones en el proyecto.

4.6.5. Procesos de Gestión de Calidad

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

- **Enfoque de aseguramiento de la calidad:**

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

- **Enfoque de control de la calidad:**

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

- **Enfoque de mejora de procesos:**

Para el proceso de mejora se considerarán los siguientes puntos:

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

4.6.6. Métricas de Calidad

Las métricas de calidad aplicadas al costo, tiempo y aprobación de los entregables del proyecto, son:

Tabla 53 Métrica de calidad de la variable costo del Proyecto

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 54 Métrica de calidad de la variable tiempo del Proyecto

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

informe de ejecución presupuestaria. El último viernes de cada mes se procede al cálculo del índice de desempeño de cronograma (SPI), obteniendo la métrica de calidad.
Método de medición
A través del SPI calculado con la actualización del MS Project. Resultado del SPI se adjunta al informe de desempeño del proyecto, que será revisado cada mes por el Patrocinador del proyecto. En la reunión se determinarán las correcciones de encontrarse inconsistencias en la medición.
Resultado deseado
El índice de SPI ≥ 0.95
Enlace con objetivos organizacionales
Esta enlazado con el OE: Incrementar el portafolio de marcas propias que generen mayor margen sobre los productos actuales.
Responsable del factor de calidad
Gerente del Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 55 Métrica de calidad de la variable aprobación de entregables

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

Esta enlazado con el OE: Incrementar el portafolio de marcas propias que generen mayor margen sobre los productos actuales.
Responsable del factor de calidad
Gerente del Proyecto Responsable del Entregable designado por el Gerente del Proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.6.7. Lista de Verificación de Calidad

Se aplicará una lista de verificación de calidad para determinar el cumplimiento de los estándares de calidad esperado en los entregables del proyecto.

Tabla 56 Lista de verificación de calidad

Proyecto:		Diseño de una PMO de Control para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua en los Procesos en una Empresa de Retail.			
Preparado por:		Fecha:			
Revisado por:		Fecha:			
Aprobado por:		Fecha:			
Id. Actividad	Descripción	Métrica (procedimiento)	Conforme	Observación	Comentario de lo observado

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.7. Plan de Gestión de Recursos

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

Tabla 57 Plan de gestión de Recursos

Plan de Gestión de Recursos
<p>Los integrantes del proyecto están conformados por el Patrocinador, Gerente del Proyecto, Director de Operaciones, Director Administrativo Financiero y Director de Recursos Humanos pertenecientes a las áreas claves que pueden aportar eficientemente al desarrollo de la PMO.</p> <p>Para la selección de los integrantes del proyecto se utilizan las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional del proyecto. ▪ Matriz de asignación de responsabilidades (RACI). ▪ Formato de descripción de roles y responsabilidades.
<p>Capacitación, entrenamiento, asesoría requerido</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las reuniones de control semanal son convocadas y lideradas por el Gerente del Proyecto, con la participación de todos los integrantes del proyecto. ▪ Las capacitaciones serán cruzadas, es decir, entre los mismos miembros del equipo proyecto logrando reforzar el conocimiento y experiencia.
<p>Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los consultores externos deben ser calificados a través de una ponderación establecida por el Gerente del Proyecto. ▪ Los consultores externos deben certificar cumplimiento contractual con sus trabajadores. ▪ Los consultores externos deben certificar experiencia en el desarrollo de oficinas de PMO. ▪ Los consultores externos pueden subcontratar con su aval y garantía. ▪ Los consultores externos deben presentar credenciales y certificaciones del PMI.
<p>Requerimiento de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los consultores externos presentarán las garantías sobre el o los anticipos y parámetros contractuales.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.7.1. Organigrama del proyecto

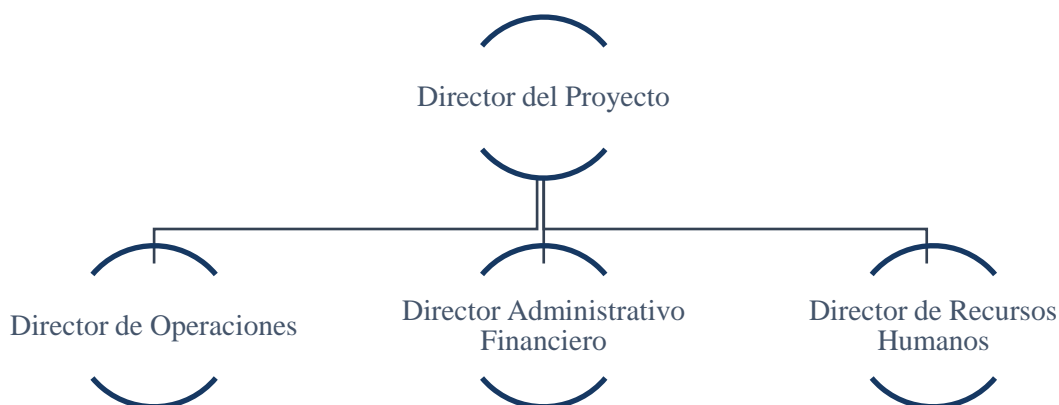


Figura 18 Estructura Organizacional del Proyecto
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.7.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

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

Tabla 58 Leyenda Matriz RACI

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

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 59 Abreviaturas de los principales Roles

Código de Roles
PAT: Patrocinador
GDP: Gerente del Proyectos
DDO: Director de Operaciones
DAF: Director Administrativo Financiero
DRH: Director de Recursos Humanos

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 60 Matriz RACI

EDT	Tarea	PAT	GDP	DDO	DAF	DRH
1	Proyecto Diseño PMO					
1.1	Plan de Dirección del Proyecto					
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	A,R	I	C	C	C
1.1.2	Registro de interesados					
1.1.2.1	Validación de interesados	A,I	R,I	C	C	C
1.1.2.2	Verificación de interesados	A,I	R,I	C	C	C
1.1.3	Plan de gestión del proyecto					
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	A,I	R,I	C	C	C
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	A,I	R,I	C	C	C
1.1.3.3	Plan de gestión de alcance	A,I	R,I	C	C	C
1.1.3.4	Plan de gestión del tiempo	A,I	R,I	C	C	C
1.1.3.5	Plan de gestión de costo	A,I	R,I	C	C	C
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	A,I	R,I	C	C	C
1.1.3.7	Plan de gestión de los recursos	A,I	R,I	C	C	C
1.1.3.8	Plan de gestión de las comunicaciones	A,I	R,I	C	C	C
1.1.3.9	Plan de gestión de las adquisiciones	A,I	R,I	C	C	C
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	A,I	R,I	C	C	C
1.2	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos					
1.2.1	Medición del nivel de madurez	A,I	I	R	C,I	I
1.2.2	Diagnóstico de la situación actual	A,I	I	R	C,I	I
1.3	Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.					
1.3.1	Evaluación de alternativas de PMO	A,I	I	C,I	R	I
1.3.2	Diseño del organigrama de la PMO	A,I	I	C,I	R	I
1.4	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos					
1.4.1	Desarrollar la propuesta metodológica	A,I	I	R	C,I	I
1.4.2	Evaluación del sistema de información PPM	A,I	I	R	C,I	I
1.5	Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos					
1.5.1	Plan de Capacitación	A,I	I	C,I	C,I	R
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en PM	A,I	I	C,I	C,I	R
1.6	Gestión del Cambio Organizacional para la Gestión de Proyectos					
1.6.1	Revisión					
1.6.1.1	Revisión de la metodología propuesta	A,I	I	R	C,I	I
1.6.1.2	Adquisición del software PPM	A,I	I	R	C,I	I
1.6.2	Implementación					
1.6.2.1	Instalación y configuración del software PPM	A,I	I	R	C,I	I
1.6.2.2	Capacitación del software PPM	A,I	I	R	C,I	I
1.6.2.3	Carga de proyecto piloto	A,I	I	R	C,I	I
1.6.2.4	Desarrollo del plan de comunicación	A,I	I	R	C,I	I
1.6.3	Operación					

1.6.3.1	Carga masiva de proyectos	A,I	I	R	C,I	I
1.6.3.2	Generación informes KPI's	A,I	I	R	C,I	I

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.7.3. Descripción de Roles

Tabla 61 Rol de Patrocinador

Nombre del Rol	
Patrocinador	
Objetivos del Rol	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar el proyecto. ▪ Facilitador financiero del proyecto. ▪ Interesado principal para que se cumplan los objetivos del proyecto. ▪ Principal involucrado en el proyecto generando compromiso del equipo del proyecto. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora y Aprueba el Acta de Constitución. ▪ Aprueba el Plan para la dirección del proyecto. ▪ Revisar los informes de avance del proyecto. ▪ Revisa los informes de desempeño del proyecto. ▪ Aprueba los entregables. ▪ Aprueba el cierre del proyecto. 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorizar las funciones y responsabilidades del Gerente del Proyecto. ▪ Asignar los recursos financieros del proyecto. ▪ Aprobar la planificación del proyecto. ▪ Realizar el seguimiento de avance del proyecto. ▪ Aprobar el control de cambios. ▪ Aprobar las actas entrega recepción de los entregables. ▪ Autorizar el cierre del proyecto. 	
Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar los recursos económicos y financieros del proyecto. ▪ Autoridad sobre todas las líneas bases del proyecto y sus cambios. 	
Reporta a:	
N/A	
Supervisa a:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente del Proyecto 	
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	Procesos de comercialización, ventas y logística. Del mercado objetivo donde opera la organización.
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	Liderazgo Negociación Administración estratégica Toma de decisiones
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	Experiencia en el sector del retail
Otros:	

Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	N/A
--	-----

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 62 Rol del Gerente del Proyecto

Nombre del Rol	
Gerente del Proyecto	
Objetivos del Rol	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de la administración y gestión del proyecto. ▪ Lidera al equipo del proyecto. ▪ Administra y controla los recursos económicos y financieros asignados al proyecto. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora el registro de los interesados. ▪ Elabora el Plan para la gestión del proyecto. ▪ Convoca y lidera las reuniones de seguimiento y control del proyecto. ▪ Elabora el informe avance y desempeño del proyecto. ▪ Elabora el informe de impacto para control de cambios. ▪ Elabora el informe de cierre del proyecto. ▪ Aprueba la contratación y adquisiciones de bienes y servicios del proyecto. ▪ Revisa y aprueba los entregables junto con el equipo del proyecto. ▪ Firma acta entrega conformidad de los entregables. ▪ Autoriza y aprueba el cierre con los contratistas. 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe al Patrocinador de los avances y estado del proyecto. ▪ Planifica el proyecto. ▪ Ejecuta el proyecto. ▪ Controla el proyecto. ▪ Cierra el proyecto. ▪ Elabora informe de control de cambios del proyecto. ▪ Resuelve conflictos dentro del equipo de proyecto. 	
Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administra y designa los recursos económicos y financieros del proyecto de acuerdo a la planificación aprobada del proyecto. ▪ Participar en la adjudicación de el o los contratistas. 	
Reporta a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrocinador 	
Supervisa a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de Operaciones ▪ Director Administrativo Financiero ▪ Director de Recursos Humanos ▪ Consultor Externos 	
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de Proyectos ▪ Normativas legales ▪ Administración estratégica

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de compras ▪ Toma de decisiones y negociación
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación ▪ Organización ▪ Liderazgo ▪ Negociación ▪ Solución de conflicto ▪ Trabajo en equipo ▪ Persistencia
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño, elaboración y gestión de proyecto según la metodología de PMI. ▪ MS Project. ▪ Redacción de informes. ▪ Estándares y buenas prácticas en gestión de proyectos. ▪ Procesos de contratación pública, manejo de proveedores.
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
 Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 63 Rol Director de Operaciones

Nombre del Rol
Director de Operaciones
Objetivos del Rol
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. ▪ Participar en la adjudicación de contratos por consultoría especializada en PMO. ▪ Controlar a consultores externos para el cumplimiento de las especificaciones técnicas, funcionales y contractuales. ▪ Gestionar el control de los recursos operacionales asignados al proyecto.
Responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar y participar en la elaboración del Plan para la dirección del proyecto. ▪ Revisoría y control a los contratos de servicios profesionales. ▪ Controlar y aprobar los entregables bajo su responsabilidad. ▪ Controlar y gestionar la calidad de los entregables. ▪ Conocer de la elaboración y firma de las actas de entrega recepción de los entregables y, los respectivos informes. ▪ Coordinar los procesos de control y seguimiento.
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto. ▪ Realizar procesos de auditoría, control, revisoría y calidad de los entregables. ▪ Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos del proyecto.

Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto. 	
Reporta a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente del Proyecto 	
Supervisa a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA 	
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración general y estratégica ▪ Gestión de proyectos ▪ Administración General e Integral de empresas de retail ▪ Procesos de auditoría, revisoría y control.
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis numérico y capacidad de síntesis ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación ▪ Empatía ▪ Proactividad
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mayor de 5 años en administración de operaciones en empresas de retail
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 64 Rol Director Administrativo Financiero

Nombre del Rol
Director Administrativo Financiero
Objetivos del Rol
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. ▪ Participar en la adjudicación de contratos por servicios profesionales externos. ▪ Controlar el pago a consultores externos de acuerdo al cumplimiento de avance del contrato. ▪ Gestionar el control de los recursos económicos asignados al proyecto. ▪ Representar al Gerente del Proyecto en ausencia (Back-up).
Responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar y participar en la elaboración del Plan para la dirección del proyecto. ▪ Revisoría y control a los contratos servicios profesionales. ▪ Controlar y aprobar los entregables bajo su responsabilidad. ▪ Controlar y gestionar la calidad de los entregables. ▪ Conocer de la elaboración y firma de las actas de entrega conformidad de los entregables ▪ Coordinar los procesos asignados a su responsabilidad.

Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto. ▪ Realizar procesos de auditoría, control, revisoría y calidad de los entregables. ▪ Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos del proyecto. 	
Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controla y gestiona la aprobación de los entregables a su cargo en el proyecto. 	
Reporta a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente del Proyecto 	
Supervisa a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA 	
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración general, estratégica y financiera ▪ Administración Integral de Proyectos ▪ Procesos de auditoría, revisoría y control. ▪ Evaluación financiera de proyectos.
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis numérico y capacidad de síntesis ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación ▪ Empatía ▪ Proactividad
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mayor de 5 años en el área administrativa financiera de empresas de retail.
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 65 Rol Director Recursos Humanos

Nombre del Rol
Director de Recursos Humanos
Objetivos del Rol
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. ▪ Aportar en el cumplimiento de los entregables del proyecto en el ámbito de su experiencia. ▪ Participar en la gestión de la calidad de los entregables, sin voto. ▪ Administra el recurso humano asignado al proyecto.
Responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar y participar en la elaboración del Plan para la dirección del proyecto. ▪ Controlar y gestionar la calidad de los entregables. ▪ Controlar y gestionar los recursos humanos del proyecto.

Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño con el equipo del proyecto. ▪ Realizar procesos de revisoría y calidad de los procesos de recursos humanos del proyecto. 	
Nivel de Autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA 	
Reporta a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente del Proyecto 	
Supervisa a	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA 	
Requisitos del Rol	
Conocimientos: Que temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de recursos humanos ▪ Desarrollo organizacional ▪ Comportamiento del Talento Humano ▪ Negociación
Habilidades: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis numérico y capacidad de síntesis ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación ▪ Empatía ▪ Proactividad
Experiencia: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mayor de 5 años en el área de recursos humanos y/o desarrollo organizacional.
Otros: Qué requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.8. Plan de Gestión de las Comunicaciones

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

Tabla 66 Plan de Gestión de las Comunicaciones

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

Guía para evento de comunicación

Guías para las reuniones

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

Guías para correo electrónico

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.8.1. Gestión de las Comunicaciones

Tabla 67 Matriz de comunicación del proyecto

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Frecuencia de Comunicación
Inicio del proyecto	Información sobre inicio del proyecto	Acta de Constitución	Alto	Patrocinador	Gerente del Proyecto Director de Operaciones Director Administrativo Financiero Director de Recursos Humanos	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez
Inicio del proyecto	Caso de negocio	Caso de negocio del proyecto	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador Director de Operaciones Director Administrativo Financiero Director de Recursos Humanos	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez
Planificación del proyecto	Plan detallado del proyecto, alcance, tiempo, costos, calidad, RRHH, comunicaciones, riesgos, adquisiciones	Plan para la dirección del proyecto	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador Director de Operaciones Director Administrativo Financiero Director de Recursos Humanos	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.9. Plan de Gestión de los Riesgos

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

Tabla 68 Metodología para la Gestión de Riesgos

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.9.1. Matriz de Gestión de Riesgos del Proyecto

Para aplicar el análisis cualitativo e identificar los riesgos del proyecto, amenazas y/u oportunidades, en la tabla 69 se presenta la matriz de probabilidad e impacto y determinar la exposición y posterior valoración (tabla 70) en: Riesgo Bajo (color verde), Riesgo Moderado (color amarillo) y Riesgo Alto (color rojo).

Tabla 69 Matriz Probabilidad - Impacto

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

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 70 Calificación del riesgo

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

Elaborado Autores RLuna & PTorres

Determinada la valoración con las escalas de impacto (Tabla 71) se podrá determinar la afectación de estos riesgos en los objetivos del proyecto en el costo, tiempo, alcance y calidad.

Tabla 71 Escalas de probabilidad e impacto de un riesgo

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

Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.9.2. Análisis Cualitativo

Aplicando la matriz de probabilidad – impacto se identifican y analizan los riesgos en las actividades más críticas del proyecto. (Tabla 72).

Tabla 72 Análisis Cualitativo de Riesgo

EDT	ID Riesgo	Actividad	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Exposición
1.2	RI001	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	Demora en la generación de contratos a los proveedores especialista de PMO.	Que las especificaciones y requerimientos del diagnóstico no estén correctamente delineados.	Retraso en el diagnóstico de la oficina de proyectos.	5	3	15
1.3	RI002	Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	Demora en la generación de contratos a los proveedores especialista de PMO.	Que no esté determinado el objetivo clave para el desarrollo de la PMO.	Retraso en el proceso de diseño de la PMO.	5	3	15
1.4	RI003	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	Demora en la generación de contratos a los proveedores especialista de PMO.	Que no haya especificado los lineamiento de integración de la metodología a la organización.	Retraso en la implementación de la metodología de la PMO.	5	3	15
1.6.1.2	RI004	Adquisición del software PPM	Demora en la generación de contratos a los proveedores de la herramienta PPM.	Los fondos para la adquisición no estén disponibles ni autorizados para su desembolso.	Retraso en la carga del plan piloto para prueba de software.	5	3	15

1.6.2.1	RI005	Instalación y configuración del software PPM	Incumplimiento del proveedor PPM en la entrega de la configuración en la fecha planificada.	Personal de la organización no esté disponible en los tiempos planificados para su ejecución.	Retraso en la carga del plan piloto para prueba de software.	2	5	10
1.6.2.3	RI006	Carga de proyecto piloto	Calidad de los entregables de la Metodología propuesta no satisfaga al equipo de PMO.	La metodología no se alinea a los requerimientos especificados dentro del contrato.	Retraso en la evaluación y resultados en la carga de proyecto piloto.	2	5	10
1.1.3.4 1.1.3.5	RI007	Plan de gestión del tiempo Plan de gestión de costo	Mala estimación de duración y costo de las actividades.	Proceso de estimación y parametrización no hayan sido los apropiados para el proyecto.	Retraso en la asignación de recursos y contratación de servicios y bienes.	3	5	15
1.1.3.9	RI008	Plan de gestión de las adquisiciones	Poca colaboración de la Dirección de Compras para el proceso de adjudicación de los contratos a los proveedores.	Que las adquisiciones planificadas en el proyecto no se hayan alineados a las políticas de compras de la organización.	Retraso en la adquisición de bienes y servicios para el proyecto.	5	3	15
1.1.3.7	RI009	Plan de gestión de los recursos	Renuncia de miembros clave del equipo	Nuevas oportunidades laborales.	Retraso en los procesos planificados del proyecto.	2	5	10

1.1.3.7	RI010	Plan de gestión de los recursos	El personal clave está enfermo y no disponible para momentos críticos	La Dirección de Recursos Humanos no realice el seguimiento laboral al personal del proyecto.	Retraso en los procesos planificados del proyecto.	2	3	6
1.1.3.9	RI011	Plan de gestión de las adquisiciones	Mala interpretación de los requerimientos y expectativas por parte de los proveedores.	Que las especificaciones técnicas y contractuales no se hayan especificado en el proceso de adquisición.	Retraso en la adquisición de bienes y servicios para el proyecto.	2	5	10
1.1.3.1	RI012	Plan de gestión de la integración	Solicitudes de cambio de alcance en la etapa final del proyecto	Los parámetros de gestión del cambios no especifique los límites para su requerimiento.	Retraso en el proceso de cierre de entregable y proyecto.	2	5	10
1.5.2	RI013	Desarrollo de la capacitación en PM	Inasistencia de integrantes del equipo de sistemas inscrito a la capacitación de Fundamentos de Dirección de Proyectos.	La Dirección de Recursos Humanos no haya comunicado con anticipación el evento a realizarse.	Retraso en la puesto en vivo del PPM y la PMO.	5	3	15

1.4.1	RI014	Desarrollar la propuesta metodológica	Demora en la aprobación de la metodología de dirección de proyectos propuesto por el proveedor.	Que el patrocinador no haya sido invitado a las sesiones de trabajo.	Retraso en la configuración del software PPM.	2	3	6
-------	-------	---------------------------------------	---	--	---	---	---	---

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

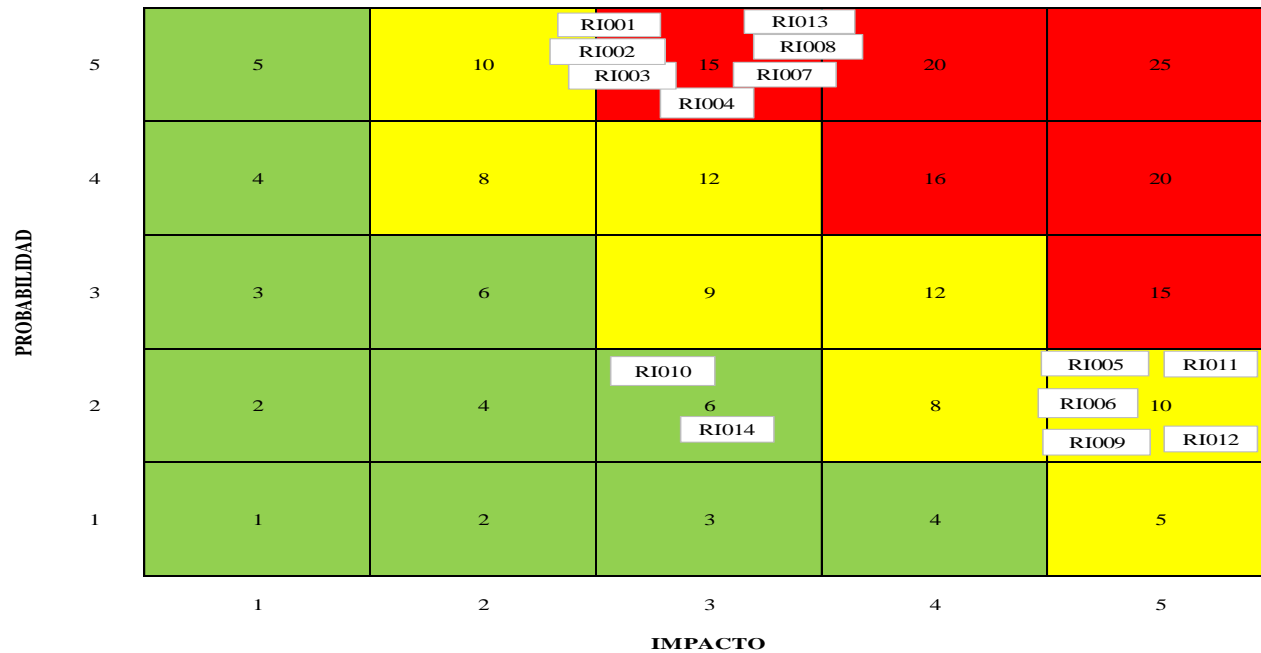


Figura 19 Mapa de calor
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.9.3. Análisis Cuantitativo y Respuesta a Riesgos

Tabla 73 Análisis Cuantitativo y respuesta a riesgos

EDT	ID Riesgo	Actividad	Riesgo	Respuesta		Probabilidad	Costo	Valor Monetario Esperado
				Estrategia	Descripción de Respuesta			
1.2	RI001	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	Demora en la generación de contratos a los proveedores especialista de PMO.	Mitigar	Seguimiento al área de compras y legal. Que cuenten con modelos de contratos pre aprobados.	15%	\$ 7,680	\$ 1,152
1.3	RI002	Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	Demora en la generación de contratos a los proveedores especialista de PMO.	Mitigar		15%	\$ 7,680	\$ 1,152
1.4	RI003	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	Demora en la generación de contratos a los proveedores especialista de PMO.	Mitigar		15%	\$ 8,960	\$ 1,344
1.6.1.2	RI004	Adquisición del software PPM	Demora en la generación de contratos a los proveedores de la herramienta PPM.	Mitigar	Seguimiento al área de compras. Incluirlos en los procesos de selección.	15%	\$ 59,128	\$ 8,869

1.6.2.1	RI005	Instalación y configuración del software PPM	Incumplimiento del proveedor PPM en la entrega de la configuración en la fecha planificada.	Transferir	Definición de fechas con el proveedor; incluir, cláusula de penalidad por incumplimiento.	5%	\$ 2,800	\$ 140
1.6.2.3	RI006	Carga de proyecto piloto	Calidad de los entregables de la Metodología propuesta no satisfaga al equipo de PMO.	Mitigar	Elaborar actas de conformidad con información valiosa para la empresa.	5%	\$ 2,800	\$ 140
1.1.3.4 1.1.3.5	RI007	Plan de gestión del tiempo Plan de gestión de costo	Mala estimación de duración y costo de las actividades.	Mitigar	Revisar datos de proyectos implementados en otras empresas; evaluar, determinar reservas de contingencia.	15%	\$ 4,480	\$ 672
1.1.3.9	RI008	Plan de gestión de las adquisiciones	Poca colaboración de la Dirección de Compras para el proceso de adjudicación de los contratos a los proveedores.	Mitigar	Invitar a la Dirección de Compras mediante su participación en el proceso de selección de proveedores.	15%	\$ 2,240	\$ 336
1.1.3.7	RI009	Plan de gestión de los recursos	Renuncia de miembros clave del equipo	Mitigar	Programa de recompensas atractivo al término del proyecto.	5%	\$ 2,240	\$ 112

1.1.3.7	RI010	Plan de gestión de los recursos	El personal clave está enfermo y no disponible para momentos críticos	Aceptar	Reprogramar actividades o transferirlas a otro personal; mismo nivel de capacitación y experiencia.	3%	\$ 2,240	\$ 67
1.1.3.9	RI011	Plan de gestión de las adquisiciones	Mala interpretación de los requerimientos y expectativas por parte de los proveedores.	Mitigar	Elaborar una lista de requisitos del proyecto por entregables que sea claro y conciso para los proveedores.	5%	\$ 2,240	\$ 112
1.1.3.1	RI012	Plan de gestión de la integración	Solicitudes de cambio de alcance en la etapa final del proyecto	Mitigar	Involucrar a los interesados claves en la revisión mensual de requerimientos y avance del proyecto.	5%	\$ 2,240	\$ 112
1.5.2	RI013	Desarrollo de la capacitación en PM	Inasistencia de integrantes del equipo de sistemas inscrito a la capacitación de Fundamentos de Dirección de Proyectos.	Mitigar	Asistencia obligatoria a las capacitaciones.	15%	\$ 21,120	\$ 3,168

1.4.1	RI014	Desarrollar la propuesta metodológica	Demora en la aprobación de la metodología de dirección de proyectos propuesto por el proveedor.	Mitigar	Definir claramente los requisitos y métricas de calidad para la metodología que se solicitara al proveedor.	3%	\$ 5,120	\$ 154	
							Valor estimado para reserva de contingencia		\$ 17,530

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.10. Plan de Gestión de Adquisiciones

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

Tabla 74 Plan de Gestión de Adquisiciones

Adquisiciones del Proyecto
Ver Matriz de adquisiciones del proyecto
Procedimientos estándar a seguir
<p>La contratación de bienes y/o servicios del proyecto, contempla los siguientes puntos, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gerente del Proyecto revisa la planificación del proyecto para identificar las fechas en que se deben dar las adquisiciones. ▪ El Gerente del Proyecto realiza la notificación a los proveedores de bienes y/o servicios con las bases y especificaciones técnicas para recibir cotizaciones en un tiempo de 15 días de la publicación de la convocatoria. ▪ El Director de Operaciones recepta las ofertas hasta el plazo establecido para este, toda oferta posterior a este plazo no se acepta. ▪ El Director de Operaciones realiza la validación y cumplimiento de las ofertas. ▪ El Director de Operaciones procede a puntuar de acuerdo a un criterio aceptación instruido por la dirección del proyecto, las 6 (seis) mejores ofertas, disponiendo de las 3 (tres) principales para respaldar su informe. ▪ El Director de Operaciones posterior a este validación y criterio aceptación, emite el Informe de Ofertas Económicas del Concurso. ▪ El Patrocinador, Gerente del Proyecto y El Director de Operaciones se reúnen para revisar, observar y/o aprobar el informe de ofertas económicas del concurso. En caso de observaciones el Director de Operaciones ajusta las recomendaciones y/o presenta un nuevo informe y terna precalificada de proveedores. ▪ Aprobado el informe se levanta un acta. ▪ Acta de adjudicación de contrato, términos de aceptación y documentación del proveedor a contratar, se envía al Asesor Legal Externo instruyendo la elaboración de contrato único para este proceso. ▪ El Gerente del Proyecto notifica al proveedor adjudicado para que proceda a entregar las garantías. ▪ Proveedor entrega garantía y firma el contrato. ▪ El Gerente del Proyecto instruye digitalizar el contrato y registrarlo en el repositorio de documentos del proyecto.
Formatos estándar a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Términos y especificaciones de contratación de servicios profesionales.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Términos y especificaciones de contratación de bienes intangibles tecnológicos. ▪ Convocatoria a presentación de ofertas (vía electrónica y publicación en periódico) de proveedores. ▪ Informe de Ofertas Económicas ▪ Acta de adjudicación de contrato. ▪ Contrato.
Coordinación con otros aspectos de la gestión del Proyecto
Proveedor debe firmar y entregar garantías en el plazo de 5 (cinco) días contados desde la comunicación de adjudicación.
Coordinación con la gestión del Proyecto
Proveedor coordina con el Gerente del Proyecto y el Director de Operaciones la planificación del trabajo a realizar.
Restricciones y Supuestos
El o los proveedores deben firmar y entregar garantías antes de ingresar a realizar los trabajos para lo cual fue o fueron contratados.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

Tabla 75 Matriz de Adquisiciones del Proyecto

EDT	Tareas	Responsable	Manejo de proveedores	Inicio proceso	Adjudicación contrato	Cierre Contrato
1.2	Diagnóstico de la Oficina de Proyectos	Gerente de Proyecto	Oferta proveedores	vie 7/30/21	vie 7/30/21	jue 9/9/21
1.3	Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos.	Gerente de Proyecto	Oferta proveedores	vie 9/10/21	vie 9/10/21	jue 10/21/21
1.4	Diseño e implementación de una metodología de gestión de proyectos	Gerente de Proyecto	Oferta proveedores	vie 9/10/21	vie 9/10/21	jue 10/28/21
1.5	Capacitación en Fundamentos de Gestión de Proyectos	Gerente de Proyecto	Oferta proveedores	vie 10/22/21	vie 10/22/21	jue 12/9/21
1.6.1.2	Adquisición del software PPM	Gerente de Proyecto	Oferta proveedores	vie 11/19/21	vie 11/19/21	jue 12/16/21

1.6.2.1	Instalación y configuración del software PPM	Gerente de Proyecto	Oferta proveedores	vie 12/17/21	vie 12/17/21	jue 1/13/22
1.6.2.2	Capacitación del software PPM	Gerente de Proyecto	Oferta proveedores	vie 1/14/22	vie 1/14/22	jue 1/27/22
1.6.2.3	Carga de proyecto piloto	Gerente de Proyecto	Oferta proveedores	vie 1/28/22	vie 1/28/22	jue 2/10/22
1.6.3.1	Carga masiva de proyectos	Gerente de Proyecto	Oferta proveedores	vie 2/11/22	vie 2/11/22	jue 3/10/22

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado Autores RLuna & PTorres

4.10.1. Criterios de selección de proveedores

El proceso de adjudicación de contratos de servicios profesionales y, de adquisición de bienes intangibles, se debe aplicar los criterios de aprobación a las ofertas presentadas por los contratistas y/o consultores de bienes y servicios, así: **“Cumple”**, **“No Cumple”**.

Para determinar el criterio se calificará las ofertas sobre 100 puntos (100%) como se indica en la Tabla 68 estos son: Costos (25%), Experiencia (25%), Certificaciones (20%), Garantía(s) (10%) y, Referencia(s) (10%).

La adjudicación se otorga al ofertante con el mayor puntaje reflejado en el formulario de criterios de selección de proveedores.

Tabla 76 Formulario de criterios de selección de proveedores

Contratación de:		Id EDT		Calificación	100
Bienes	Servicios				
Nombre del Bien o Servicio					
Criterio Selección	Especificación	Peso	Cumple 100%	No Cumple 0%	Puntos
Costo	Presupuesto de la oferta, no incluyen impuestos.	25%			25
Experiencia	Respalda la experiencia en servicios profesionales de oficinas de PMO.	25%			25
Certificaciones	Presenta certificaciones profesionales del PMI del personal responsable de la implementación.	20%			20
Garantía(s)	Garantías especificadas por el ofertante tiene cobertura todo riesgo.	20%			20
Referencias	Presenta referencias de contratos similares que haya administrado y ejecutado.	10%			10

Elaborado Autores RLuna & PTorres

5. Capítulo E: Conclusiones y recomendaciones

La Empresa de Retail presenta amplia experiencia en el mercado ecuatoriano, principalmente en el sector de supermercados logrando posicionarse como una organización con potencial de crecimiento y rentabilidad; afianzando la confianza y lealtad, de sus clientes y proveedores a través de un comercio justo y, de desarrollo del emprendimiento y producto nacional.

Con la implementación de la oficina de PMO aplicando los estándares y fundamentos de la gestión de proyectos del PMBOK del PMI, software PPM y la metodología; se cumple, con los objetivos estratégicos y de desempeño como son: Incrementar la rentabilidad de la empresa, Proporcionar satisfacción a sus clientes, al entregar los productos que necesitan, a un costo razonable, en el momento oportuno y de excelente calidad, Optimizar permanentemente los procesos claves de la cadena de valor para obtener resultados sostenibles y responsables y, Fortalecer las capacidades del personal orientándolo a la excelencia en el desempeño y la innovación.

La planificación del proyecto para el diseño de la PMO y su metodología logra alcanzar la mejora de los procesos y su adecuada parametrización; debido a la aplicación de los estándares del PMBOK, su evaluación y desempeño.

De lo expuesto se recomienda, ejecutar y cumplir todos los procesos desarrollados en el Plan para la dirección del proyecto, controlando que los entregables estén alineados al alcance, tiempo, costo, calidad y riesgos.

Glosario de términos y abreviaturas

ACP	Acta de Constitución del Proyecto
BMC	Bussines Model CANVAS
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
BR	Brecha
Código de barras	El código de barras es un código basado en la representación de un conjunto de líneas paralelas de distinto grosor y espaciado que en su conjunto contienen una determinada información, es decir, las barras y espacios del código representan pequeñas cadenas de caracteres.
Contralor	Con origen etimológico en el vocablo francés <i>contrôleur</i> , un contralor es un auditor. Esta persona, designada por una consultora o por una autoridad, trabaja inspeccionando y evaluando los resultados de la gestión financiera de una entidad.
CRD	Centro Regional de Distribución
E-commerce	El comercio electrónico —también conocido como e-commerce, comercio por Internet o comercio en línea— consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de internet, tales como redes sociales y otras páginas web.
Empresa Retail	El retail es un sector que incluye a una amplia variedad de negocios que compran volumen y comercializan unidades. Sobresale la venta de productos de consumo masivo, también conocido como “venta al menudeo”. Su objetivo es atraer y conquistar la fidelidad de los clientes mediante estrategias de marketing e innovación.
ERP	Sistema de planificación de recursos empresariales
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
Forecasting	El forecast consiste en la estimación y monitorización de las ventas futuras para un producto, utilizando diferentes herramientas como los datos históricos de venta y las previsiones del equipo de ventas y del departamento de marketing. Tiene como objetivos: Mejorar el flujo de información en la cadena de suministro.
GAD	Gobiernos Autónomos Descentralizados
Gestión de proyectos	En administración de empresas, la gestión de proyectos es la disciplina que estudia el planeamiento, la organización, la motivación y el control de los recursos con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos.
GYE	Guayaquil
Hitos	Los hitos son herramientas utilizadas en la gestión de proyectos para marcar puntos específicos a lo largo de una línea de tiempo del proyecto.
INEN	Servicio Ecuatoriano de Normalización
KPI	Indicador clave de rendimiento
MEFE	Matriz de Evaluación de Fuerzas Externas
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales
OCP	Objetivos de Corto Plazo
OEAC	Objetivos Estratégicos Aprendizaje y Conocimiento

OEC	Objetivos Estratégicos Clientes
OEF	Objetivos Estratégicos Financiero
OEPI	Objetivos Estratégicos Procesos Internos
OLP	Objetivos de Largo Plazo
Patrocinador del proyecto	El patrocinador es un papel dentro de la gestión de proyectos, generalmente el miembro de más rango dentro del equipo del proyecto. Es uno de los principales interesados en el proyecto.
PayBack	Período de Recuperación
PMBOK	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos
PMI	Project Management Institute
PMO	Oficina de gestión de proyectos
PMP	Project Management Professional
PPM	Gestión del Portafolio de Proyectos
REQ	Requerimiento
ROI	Retorno Sobre la Inversión
ROS	Return on sales significa retorno de las ventas.
SENAE	Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador
SRI	Servicio de Rentas Internas
Stock de inventario	El stock o inventario de existencias es el conjunto de materiales y/o mercancías que se almacenan, ya sean destinados a completar el proceso productivo o tengan como destino la venta al cliente.
TIR	Tasa Interna de Retorno
TLC	Tratado de Libre Comercio
UIO	Quito
VAN	Valor Actual Neto
WEB	World Wide Web

6. Capítulo F: Bibliografía

Avila Mendoza, B., 2017. Análisis De La Cadena De Abastecimiento De Supermercados En Ecuador. 1st ed. Quito: Universidad Central del Ecuador, pp.9-21.

Buchtik, L. (2012). Secretos Para Dominar La Gestión de Riesgos en Proyectos. Buchtik Global.

D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación.

Maturana., R. C. (2017). Plan Estratégico para una empresa de Retail. Periodo 2017-2021. *Universidad de Chile*. Santiago, Chile.

Papí., D. J. (2014). Análisis Estratégico de la Empresa Gamma Servicios. *Universidad de Zaragoza*. Zaragoza, España.

PMO Global Aliance. (13 de 05 de 2021). pmoga. Obtenido de <https://www.pmoga.world/pmovr>

Anexo

Anexo 1.1 – Estados Financieros de RETAIL

ACTIVOS	2018	2017
Efectivo y equivalente de efectivo	30,085,947.00	35,764,627.00
Inversiones mantenidas hasya el vencimiento	6,000.00	6,000.00
Cuentas por cobrar comerciales	4,716,052.00	3,948,060.00
Cuentas por cobrar empleados	3,283,015.00	2,837,469.00
Otras cuentas por cobrar	3,509,339.00	7,025,744.00
Inventarios	79,701,733.00	67,536,674.00
Impuestos por recuperar	378,679.00	394,552.00
Pagos por anticipado	2,197,090.00	2,007,513.00
Total activo corriente	123,877,855.00	119,520,639.00
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	2,096,800.00	
Propiedades y equipo	243,525,958.00	156,164,038.00
Activos intangibles	5,500,688.00	3,523,168.00
Inversión en subsidiaria	1,823,706.00	1,823,706.00
Arrendos pagados por anticipado	-	1,687,212.00
Otros activos no corrientes	312,444.00	278,976.00
Total activo no corriente	253,259,596.00	163,477,100.00
Total Activos	377,137,451.00	282,997,739.00

PASIVO	2018	2017
Emisión de obligaciones, porción corriente	14,007,367.00	13,032,001.00
Obligaciones financieras, porción corriente	48,199,058.00	23,772,274.00
Cuentas por pagar proveedores	72,884,388.00	61,089,373.00
Otras cuentas por pagar	2,016,607.00	4,350,075.00
Dividendos por pagar	207,824.00	207,824.00
Impuestos por pagar	18,082,449.00	18,758,646.00
Beneficios a empleados	16,279,751.00	16,337,787.00
Total pasivo corriente	171,677,444.00	137,547,980.00
Emisión de obligaciones, menos porción corriente	42,303,750.00	36,625,000.00
Obligaciones financieras, menos porción corriente	66,398,701.00	40,110,239.00
Beneficios a empleados	15,116,476.00	13,779,320.00
Impuesto a la renta diferido	5,493,127.00	1,346,367.00
Dividendos por pagar	17,072,449.00	17,072,449.00
Total pasivo no corriente	146,384,503.00	108,941,375.00
Total Pasivo	318,061,947.00	246,489,355.00

PATRIMONIO	2018	2017
Capital Social	5,798,551.00	1,606,273.00
Reserva Legal	2,899,275.00	803,136.00
Utilidades retenidas	50,377,678.00	34,098,975.00
Total patrimonio	59,075,504.00	36,508,384.00
Total pasivo y patrimonio	377,137,451.00	282,997,739.00

Ingresos	2018	2017
Ingresos por venta de bienes	633,754,205.00	611,831,349.00
Ingresos por servicios	45,895,837.00	42,336,062.00
Otros ingresos operacionales	1,146,782.00	457,416.00
Total Ingresos	680,796,824.00	654,624,827.00

Costos y Gastos	2018	2017
Costo de ventas	-453,815,236.00	-440,295,192.00
Gastos de operación	-160,535,860.00	-154,037,820.00
Otros gastos de operación	-4,195,162.00	-13,875.00
Total costos y gastos	-618,546,258.00	-594,346,887.00

Ingresos financieros	2018	2017
Ingresos financieros	1,123,182.00	789,545.00
Gastos financieros	-8,739,636.00	-8,813,187.00
Total gastos financieros, neto	-7,616,454.00	-8,023,642.00

Utilidad antes de impuesto a la renta	2018	2017
Utilidad antes de impuesto a la renta	54,634,112.00	52,254,296.00
Impuesto a la renta	-18,180,600.00	14,223,715.00
Utilidad neta	36,453,512.00	38,030,583.00

Otros resultados integrales	2018	2017
(Pérdidas) ganancias actuariales en planes de beneficios a empleados	-68,319.00	111,442.00
Revaluación de terrenos y edificios, neto de impuestos	24,156,830.00	-
Utilidad Neta y resultado integral	60,542,023.00	38,142,025.00

Tabla 10 - Estados financieros de Empresa de Retail 2017-2017

Anexo 1.2 - Indicadores Financieros

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
	2018	2017
Liquidez	0.72	0.87
Prueba Ácida	0.26	0.38
Inventario CTN	-1.67	-3.75

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
	2018	2017
Dependencia Financiera	0.84	0.87
Solidez	0.16	0.13
Apalancamiento	5.38	6.75
Calidad de la deuda	0.54	0.56
Cobertura de Intereses	3.01	3.67

INDICADORES DE ACTIVIDAD		
	2018	2017
Total Cuentas por Cobrar	11,508,406.00	13,811,273.00
CXC Prom		12,659,839.50
Ventas a crédito diarias	1,891,102.29	1,818,402.30
Días de Cobro (PC)		6.69
Inventario promedio		73,619,203.50
Costo de Ventas diarias	1,260,597.88	1,223,042.20
Días de Venta (PI)		58.40
Total Cuentas por Pagar	74,900,995.00	65,439,448.00
Deudas comerciales prom		70,170,221.50
Compras	465,980,295.00	507,831,866.00
Compras diarias	1,294,389.71	1,410,644.07
Días de Pago (PP)		54.21
Ciclo de efectivo		10.88
Rotacion del activo total	1.81	2.31
Rotacion patrimonial	11.52	17.93

INDICADORES DE RENTABILIDAD		
	2018	2017
Margen de utilidad bruta (MUB)	9.14%	9.21%
Margen de utilidad	5.35%	5.81%
Rentabilidad operacional (ROS)	8.03%	7.98%
AN (Activos Netos)	59,075,504.00	36,508,384.00
ROA	92.48%	143.13%
AP (Activos Totales Promedio)		330,067,595.00
ROI		16.55%

Tabla 26 - Indicadores Financieros