



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESCUELA DE  
POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

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

**TEMA:**

**DISEÑO E INTEGRACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE INCLUSIÓN SOCIAL PARA  
CLIENTES DE UNA IMPORTANTE CADENA DE SUPERMERCADOS EN EL ECUADOR**

**AUTOR:**

**INGRID GARCIA CASTAÑEDA**

**TUTOR:**

Pedro Daniel Román Barrezueta

**Guayaquil – Ecuador**

**2022**

**Dedicatoria**

.

**María del Rocío Castañeda Jordán**

**Dedicatoria**

.

**Ingrid Geomayra García Castañeda**

**Agradecimiento**

**Pedro Daniel Román Barrezueta**

**Agradecimiento**

.

**Benigno Alfredo Armijos De La Cruz**

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

Jamile Fencia Camposano Vásquez

**Vocal del Tribunal**

---

Benigno Alfredo Armijos De La Cruz

**Vocal del Tribunal**

---

Pedro Daniel Román Barrezueta

**Director de Tesis**

**DECLARACIÓN EXPRESA**

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

---

Ingrid Geomayra García Castañeda  
**Economista Agrícola**

## Índice

Capítulo A: Entorno Institucional .....	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 .....	3
1.1.5. Desafíos institucionales.....	4
1.2. Filosofía institucional.....	5
1.2.1. Misión.....	5
1.2.2. Visión.....	5
1.2.3. Valores corporativos .....	5
1.3. Modelo de negocio (CANVAS).....	6
1.3.1. Segmentos del mercado .....	6
1.3.2. Propuesta de valor.....	6
1.3.3. Relación con clientes .....	7
1.3.4. Canales de servicio .....	7
1.3.5. Actividades clave .....	7
1.3.6. Recursos claves .....	8
1.3.7. Alianzas claves.....	8
1.3.8. Estructura de costos .....	9
1.3.9. Estructura de ingresos .....	9
1.4. Estrategia Institucional.....	9
1.4.1. Estrategia General .....	9
1.4.2. Mapa Estratégico.....	10
1.4.3. Objetivos Estratégicos: Cuadro de mando integral.....	10
1.4.4. Despliegue de perspectivas .....	11
1.5. Arquitectura empresarial.....	13
1.5.1. Matriz de arquitectura empresarial.....	13
1.5.2. Cadena de Valor.....	15
1.5.3. Riesgos y controles: FODA .....	17
1.5.4. Organigrama Institucional.....	20
1.5.5. Sistemas de información .....	21
1.5.6. Infraestructura tecnológica.....	21
2. Capítulo B: Caso de Negocio.....	22
2.1. Resumen Ejecutivo .....	22
2.1.1. Definición de la oportunidad.....	22
2.1.2. Análisis de Brechas .....	24



Identificación de brechas .....	26
2.1.3. Iniciativas claves.....	27
2.2. Estudio de alternativas .....	29
2.2.1. Alcance de la solución .....	29
2.2.2. Estudio de mercado.....	30
2.2.3. Estudio regulatorio.....	33
2.2.4. Estudio administrativo .....	33
2.2.5. Estudio social .....	34
2.2.6. Estudio económico.....	35
2.2.7. Estudio financiero .....	39
2.3 Evaluación multicriterio.....	39
2.3.1. Criterios de selección.....	40
2.3.2. Rating de selección .....	40
2.3.3. Matriz de priorización.....	41
2.3.4. Justificación de selección.....	42
2.4. Enfoque de implementación.....	42
2.4.1. Inicialización del proyecto.....	42
2.4.2. Planeación del proyecto .....	43
2.4.3. Ejecución del proyecto.....	43
2.4.4. Supervisión del proyecto.....	43
2.4.5. Cierre del proyecto.....	44
3. Capítulo C: Acta de Constitución del Proyecto. ....	45
3.1. Nombre del Proyecto .....	45
3.2. Propósito y Justificación del Proyecto .....	45
3.3. Descripción del proyecto y entregables .....	46
3.3.1. Descripción General.....	46
3.4. Principales Entregables .....	46
3.5. Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto.....	46
3.6. Objetivos del Proyecto .....	47
3.6.1. Objetivos Estratégicos .....	47
3.6.2. Indicadores de Éxito.....	47
3.7. Premisas y Restricciones.....	48
3.7.1. Premisas .....	48
3.7.2. Restricciones .....	48
3.8. Riesgos Alto Nivel.....	48
3.9. Cronograma de Hitos Principales.....	49
3.10. Presupuesto Estimado .....	49
3.11. Lista de Interesados.....	49

3.12. Requisitos de Aprobación de Proyecto .....	49
3.13. Asignación del director del proyecto .....	50
3.14. Asignación y Autoridad del Patrocinador del Proyecto.....	50
3.15. Aprobaciones del Proyecto .....	50
4.Capitulo D: Plan para la Dirección del Proyecto .....	51
4.1. Plan de Gestión de la Integración.....	51
4.1.1. Gestión de la integración del proyecto.....	51
4.1.2. Gestión de desempeño del proyecto.....	51
4.1.3. Gestión de Cambios .....	53
4.1.4. Gestión de la configuración .....	54
4.1.5. Cierre del proyecto.....	59
4.2. Plan de gestión de interesados.....	60
4.2.1. Registro de Interesados .....	60
4.2.2. Participación actual y deseada de los interesados .....	65
4.2.3. Análisis de clasificación de interesados.....	66
4.2.4. Estrategia de gestión de interesados.....	67
4.2.5. Requisitos de información de interesados.....	68
4.2.6. Seguimiento de gestión de interesados .....	71
4.3. Plan de gestión del alcance .....	71
4.3.1. Gestión de alcance del proyecto.....	71
4.3.2. Enunciado del alcance.....	72
4.3.3. Estructura del desglose del trabajo.....	76
4.3.4. Diccionario de estructura de desglose de trabajo (EDT).....	77
4.3.5. Matriz de Trazabilidad de Requisitos .....	83
4.4. Plan de Gestión del cronograma .....	86
4.4.1. Escala de tiempo .....	89
4.4.2. Líneas base del cronograma .....	90
4.4.3. Hitos del proyecto .....	91
4.4.4. Ruta crítica .....	93
4.4.5. Secuencia de actividades.....	94
4.4.6. Estimación de duración de actividades .....	96
4.5. Plan de gestión de los costos.....	101
4.5.1. Estimación de Costos .....	104
4.5.2. Presupuesto del proyecto .....	105
4.5.3. Presupuesto en el tiempo del proyecto (Curva S) .....	107
4.6. Plan de gestión de la calidad .....	107
4.6.1. Línea base de la calidad del proyecto .....	107
4.6.2. Documentos normativos para la calidad .....	108

4.6.3. Procesos de gestión de calidad.....	108
4.6.4. Métricas de Calidad .....	110
4.6.5. Lista de verificación de calidad.....	113
4.7. Plan de gestión de recursos .....	113
4.7.1. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI) .....	114
4.7.2. Descripción de roles.....	117
4.8. Plan de gestión de las comunicaciones .....	120
4.8.1. Gestión de las comunicaciones .....	122
4.9. Plan de gestión de Riesgos.....	125
4.9.1. Matriz de gestión de riesgos del proyecto.....	125
4.9.2. Análisis cualitativo.....	127
4.9.3. Análisis cuantitativo y respuesta a riesgos.....	130
4.10. Plan de gestión de adquisiciones.....	134
4.10.1. Criterios de selección de proveedores.....	136
5. Capítulo E: Conclusiones y recomendaciones .....	138
Glosario de términos y abreviaturas.....	139
6. Capítulo F: Bibliografía .....	141

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mapa estratégico de cadena retail.....	10
Tabla 2: Cuadro de mando integral de cadena retail.....	10
Tabla 3: Matriz de arquitectura empresarial de cadena retail.....	13
Tabla 4: FODA de cadena retail .....	17
Tabla 5: Cuadro de riesgos y controles de cadena retail.....	18
Tabla 6: Identificación de brechas .....	26
Tabla 7 Análisis de iniciativas.....	27
Tabla 8 Estudio de benchmarking.....	31
Tabla 9: Estudio regulatorio de las alternativas.....	33
Tabla 10: Estructura administrativa de las alternativas.....	33
Tabla 11: Proyección de flujo de caja efectivo sin proyecto.....	36
Tabla 12: Proyección de flujo de caja efectivo con proyecto.....	37
Tabla 13: Proyección de flujo de caja incremental.....	38
Tabla 14: Indicadores financieros de decisión.....	39
Tabla 15: Análisis comparativo de alternativas.....	40
Tabla 16: Criterios de selección.....	40
Tabla 17: Rating de selección.....	40
Tabla 18: Matriz de priorización.....	41
Tabla 19 Matriz de hitos principales.....	49
Tabla 20 Lista de Interesados .....	49
Tabla 21 Asignación del director del proyecto .....	50
Tabla 22 Asignación y Autoridad del Patrocinador del Proyecto.....	50

Tabla 23 Contenido de informe de desempeño del proyecto .....	52
Tabla 24 Revisión de la gestión y avance del proyecto .....	52
Tabla 25 Matriz de gestión de cambios .....	53
Tabla 26 Roles de gestión de cambios .....	54
Tabla 27 Matriz de plan de registro de configuración .....	55
Tabla 28 Matriz de ítems de configuración .....	57
Tabla 29 Matriz de organización de las actividades de configuración .....	57
Tabla 30 Matriz de métricas y control de configuración .....	59
Tabla 31 Matriz de gestión de cierre del proyecto.....	59
Tabla 32 Matriz de información de identificación.....	62
Tabla 33 Matriz de información de evaluación.....	65
Tabla 34 Matriz de estrategia de gestión de interesados.....	67
Tabla 35 Matriz de requisitos de información de interesados.....	68
Tabla 36 Matriz de alcance y criterios de aceptación del proyecto .....	71
Tabla 37 Matriz del enunciado del alcance.....	72
Tabla 38 Matriz de los entregables del alcance del proyecto.....	74
Tabla 39 Matriz de restricciones, exclusiones y supuestos del alcance del proyecto.....	75
Tabla 40 Matriz de estructura de desglose de trabajo .....	77
Tabla 41 Matriz de trazabilidad de requisitos .....	83
Tabla 42 Matriz de plan de gestión del cronograma.....	86
Tabla 43 Matriz de hitos del proyecto .....	91
Tabla 44 Matriz de secuencia de actividades.....	94
Tabla 45 Matriz de estimación de duración de actividades .....	96
Tabla 46 Matriz de plan de gestión de costos .....	101
Tabla 47 Matriz de estimación de costos .....	104
Tabla 48 Matriz de presupuesto del proyecto .....	105
Tabla 49 Matriz de métricas de calidad del proyecto .....	107
Tabla 50 Matriz de gestión de métricas de calidad.....	110
Tabla 51 Formulario de verificación de calidad .....	113
Tabla 52 Matriz de plan de gestión de recursos .....	113
Tabla 53 Leyenda de la matriz RACI .....	114
Tabla 54 Abreviatura de los principales roles.....	114
Tabla 55 Matriz de asignación de responsabilidades.....	114
Tabla 56 Matriz de descripción de roles .....	117
Tabla 57 Matriz de plan de gestión de comunicaciones .....	120
Tabla 58 Matriz de gestión de comunicaciones .....	122
Tabla 59 Metodología para la gestión de riesgos.....	125
Tabla 60 Matriz de probabilidad e impacto .....	126
Tabla 61 Valoración y exposición de riesgos .....	126
Tabla 62 Matriz de escala de impacto y probabilidad de riesgos .....	126
Tabla 63 Matriz de análisis cualitativo de riesgo.....	127
Tabla 64 Matriz de análisis cuantitativo y respuesta a riesgos .....	131
Tabla 65 Matriz de plan de gestión de adquisiciones .....	134
Tabla 66 Matriz de adquisiciones del proyecto .....	135
Tabla 67 Formulario de criterios de selección de proveedores.....	136

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Hitos institucionales cadena retail. ....	2
Ilustración 2: Gobierno corporativo de cadena retail.....	4
Ilustración 3: Cadena de Valor de empresa retail. ....	16
Ilustración 4: Organigrama de la institución.....	20
Ilustración 5 Clasificación de los interesados .....	66
Ilustración 6 Estructura de desglose de trabajo.....	76
Ilustración 7 Gráfico de escala de tiempo .....	89
Ilustración 8 Líneas base del cronograma.....	90
Ilustración 9 Ruta crítica.....	93
Ilustración 10 Gráfico de la curva S.....	107
Ilustración 11 Mapa de calor.....	129

## **Capítulo A: Entorno Institucional**

### **1.1. Introducción General**

#### **1.1.1. Hitos institucionales**

La empresa de retail es una cadena de tiendas que ofrece productos de consumo para el hogar. Esta cadena tiene una amplia cobertura nacional. Creada en los años 20 de origen Checoslovaquia en la ciudad de Praga. Luego de la guerra los fundadores emigraron a América e iniciaron sus operaciones en Colombia en el año de 1940 Luego se expandió hacia Argentina, Perú, Uruguay y Ecuador. En Ecuador esta empresa se constituyó el 24 de diciembre de 1959 y en Guayaquil se inauguró el primer local, a partir de esa fecha ha tenido un crecimiento sostenible en el tiempo.

El 2005 se inauguró la sucursal en Puyo, en 2008 ya había 100 locales inaugurados. Para el año 2012 esta empresa incursionó en el negocio de las plazas comerciales. En 2014 crearon el centro regional de distribución. Para el 2018 ya se habían creado 200 locales. Para el año 2019 inauguraron el centro de distribución a nivel mundial. El año 2020 esta organización hizo una gran ayuda humanitaria entregando alimentos a más de 250000 personas con el programa “Unidos alimentamos más personas”. En este mismo año con esta labor ganó el reconocimiento “Superhéroes del desarrollo”.

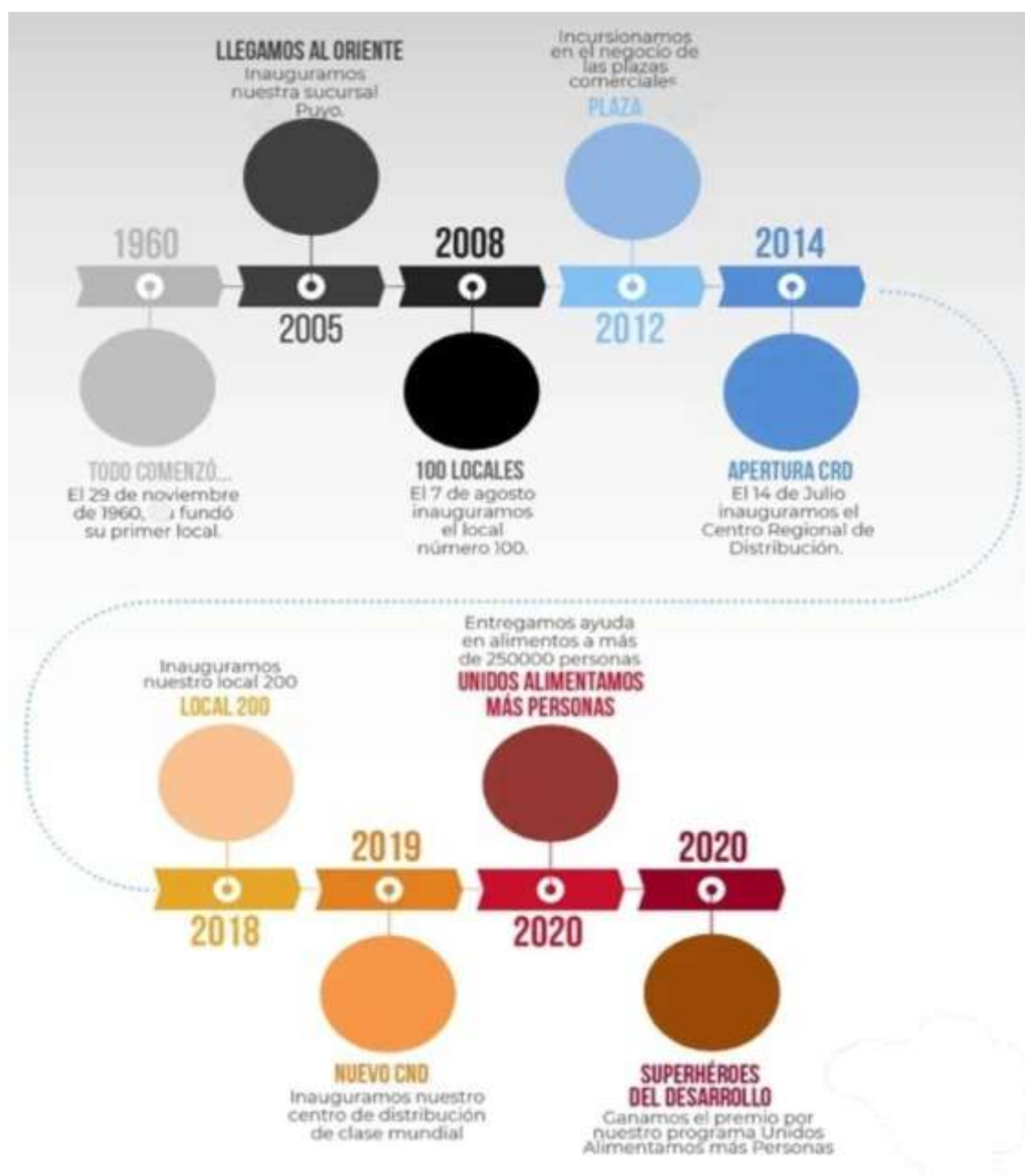


Ilustración 1: Hitos institucionales cadena retail.

Fuente: Cadena retail.

### **1.1.2. Contexto Nacional**

Esta cadena retail ofrece productos alimenticios de consumo cotidiano y para el hogar se caracterizan por brindar a sus clientes ofertas diversas. Esta cadena gestiona el servicio a sus clientes mediante la modalidad de retail tiendas con locales de más de 700 m<sup>2</sup> para venta siendo ha sido un negocio convencional ofreciendo el surtido más completo desde 7.000 a 8.000 referencias y actualmente tiene mayor cobertura nacional con 279 locales distribuidos en la región costa con 195 locales, la región sierra con 74 locales y la región amazónica con 10 locales. Para el año 2020 la cadena retail registró ingresos por 701,57 millones según los datos de la superintendencia de compañía comparado con sus ingresos del año 2019 que fueron de 707,46 millones con una disminución de 5,89 millones. La utilidad neta en 2020 fue de 29,03 millones una cifra mayor a la del 2019 que era de 28,97 millones de dólares. Es decir, aunque los ingresos para el año 2020 fueron menores que el 2019 la cadena tuvo mayor ganancia que el año anterior.

Esta empresa también tiene el servicio a domicilio el cual facilita la compra de estos productos que ofrece a los clientes mediante llamadas o mediante página web siendo esta última también un servicio accesible por el cual se puede hacer las compras online sin salir de casa.

### **1.1.3. Contexto Internacional**

En la actualidad la cadena retail no planifica su expansión a mercados fuera del territorio ecuatoriano.

### **1.1.4. Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo de carácter jerárquico se encuentra conformado en primera instancia por la junta general de accionistas siendo su máximo órgano de gobierno, seguido de un directorio en el que se establecen por temas organizacionales el presidente y un gerente



general. Estos últimos en conjunto con los directores generales de la compañía de cada área desarrollan estrategias para poder lograr los objetivos y metas propuestas en cada período.

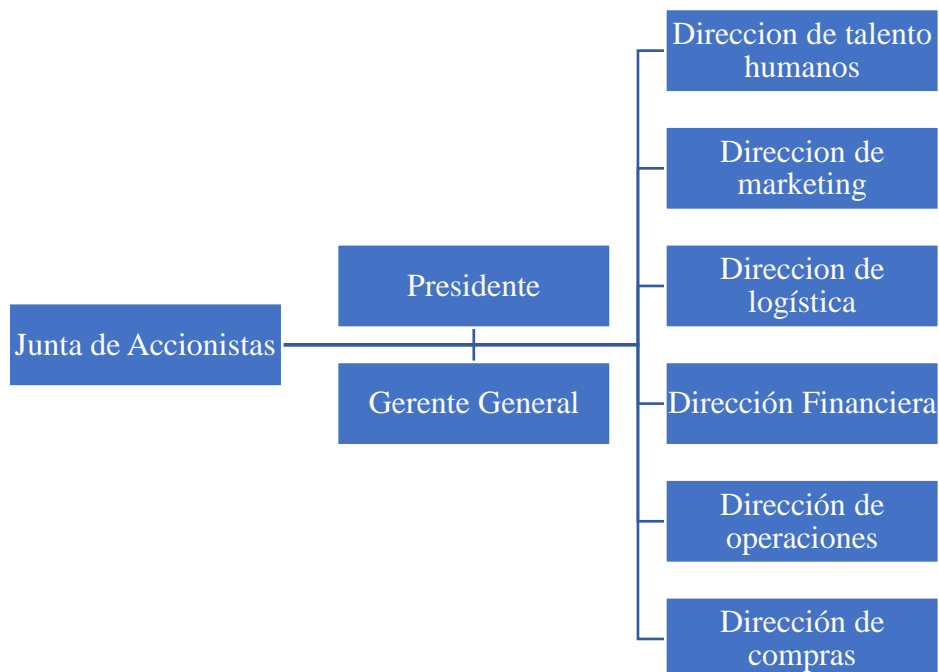


Ilustración 2: Gobierno corporativo de cadena retail  
Fuente: Elaboración propia

### 1.1.5. Desafíos institucionales

La pandemia del 2020 causó disrupciones a nivel mundial y esto trajo un cambio en como las personas acceden a los bienes y servicios, por lo tanto, las cadenas de suministro tuvieron gran demanda y esto provocó un cambio en la operación de sus servicios.

En China, se facilitó la venta de productos vía comercio electrónico, mediante descuentos o eliminación de cargos por el uso de las plataformas, financiamiento y apoyo técnico a las empresas proveedoras. Hubo presencia de tecnología autónoma en almacenes para compensar la menor disponibilidad de mano de obra. En Europa se incrementó el uso de Apps como Glovo o Uber Eats para entrega de alimentos y medicamentos.

La cadena retail que ofrece variedad de productos para consumo del hogar y para uso personal como también ofrece una gran cantidad de ofertas variadas en temporadas con una

gran cobertura nacional debido a su crecimiento sostenible, de acuerdo con los efectos que trajo la pandemia se ha determinado los siguientes desafíos institucionales:

- Mejorar el posicionamiento en el mercado.
- Implementar, adecuar infraestructura y equipo tecnológico dirigido para personas con capacidades especiales.
- Incrementar el número de clientes con capacidad limitada
- Crear alianzas estratégicas con Instituciones gubernamentales con el propósito de Intercambiar asesorías técnicas para cumplir con nuestros objetivos.
- Innovar herramientas tecnológicas de inclusión social.

## **1.2. Filosofía institucional**

### **1.2.1. Misión**

- Implementar alternativas de servicio responsable con todos los clientes sin excepción.

### **1.2.2. Visión**

Ser la cadena retail con mayor área geográfica de acaparamiento en este mercado en el Ecuador, ofreciendo una gran gama de productos y servicios, promoviendo la inclusión social en el país, lograr un mayor crecimiento mediante el manejo rentable de la organización.

### **1.2.3. Valores corporativos**

La empresa ha definido los siguientes valores corporativos:

- Responsabilidad
- Equidad
- Solidaridad
- Respeto
- Honestidad

### **1.3. Modelo de negocio (CANVAS)**

El modelo de negocio para la cadena retail, se lo presenta como modelo de negocio CANVAS a continuación.

#### **1.3.1. Segmentos del mercado**

En Ecuador tenemos una población de 17.511.000 habitantes de estos existen 471.205 personas con capacidades especiales, según datos de enero de 2022 del Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (Conadis). De esta cifra, 215.156 (45.66%) ciudadanos tienen capacidad limitada con impedimento físico, 108.957 (23,12%) de tipo intelectual, 66.538 (14,12%) auditiva, 54.397 (11,54%) visual y 26.157 (5.55%) psicológica. (Conadis, 2022)

El 23,9 % de la población económicamente activa tuvo ingresos inferiores a \$84,99 en septiembre del 2019 por lo que son considerados pobres, según el último cálculo de pobreza del Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC, 2019)

Nuestro segmento de mercado está dirigido a las personas con capacidades especiales y personas de escasos recursos económicos.

#### **1.3.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor de este proyecto es implementar un nuevo servicio que pueda aportar a las necesidades de todas las personas sin excepción en el ámbito comercial y productivo con el propósito de generar una cultura de inclusión social, concientizar y aportar a la inclusión social en el país de manera que el crecimiento de la cadena también se vea enfocado en la responsabilidad con la que manejen las actividades productivas. Este diseño e integración de una plataforma en esta importante cadena retail en el Ecuador seguirá un plan estratégico en los que se implementarán nuevos servicios que generen valor para los clientes según las necesidades que requieran cada uno de los clientes con capacidades especiales, esta es una iniciativa en la que mediante la captación de valor para la empresa también se pueda aportar

con beneficios a personas que más los necesitan y generar una ganancia en las que ambas partes se vean beneficiados. Terceras instituciones que podrían ser las gubernamentales pueden verse beneficiadas también mediante las actividades que realizan socialmente.

### **1.3.3. Relación con clientes**

La captación de este nuevo segmento de mercado puede generar una gran relación con estos clientes mediante el servicio que se va a implementar en el que participarán también un gran equipo de trabajo con una gran calidad en atención personalizada a clientes con capacidades especiales y también puede ser una acción que cause positivismo para nuestros actuales clientes y personas en general así también a otras empresas e instituciones gubernamentales.

Esta relación con los clientes está basada en programas de fidelización tales como tarjetas de fidelización con porcentaje de descuento en todos los productos asignados para personas con capacidades especiales.

También podemos basar esta relación en la atención al cliente mediante los servicios personalizados y online por medio de una plataforma en la cual se implementarán nuevas funciones dirigidas a personas con capacidades especiales.

### **1.3.4. Canales de servicio**

La empresa desarrolla venta de productos para consumo al retail y la distribución se realiza de forma directa y personalizada con un servicio de calidad y productos que pasan por un estricto control de calidad y saneamiento en coordinación del área de logística de los productos. La empresa también provee un servicio de venta online para facilidad de acceso a los productos de consumo.

### **1.3.5. Actividades clave**

Para el desarrollo de este proyecto se realizarán las siguientes actividades:

- Definir necesidades de clientes potenciales
- Análisis de costos de creación de plataforma.
- Diseño web con servicios especiales.
- Diseño de tarjetas de descuento y promociones.
- Capacitación e integración de plataforma.
- Proceso de aplicación de nuevos servicios.
- Proceso de registro y selección de beneficiarios.

### **1.3.6. Recursos claves**

Los recursos claves para mantener la operatividad de la plataforma en la empresa son:

- Costo de dominio.
- Certificado de seguridad.
- Diseño web.
- Contenido de plataforma.
- Funciones de comercio electrónico.
- Tecnología e instalaciones.

### **1.3.7. Alianzas claves**

La empresa buscará crear alianzas estratégicas con socios tecnológicos para crear la plataforma y también buscará crear alianzas con instituciones gubernamentales como el ministerio de inclusión económica y social esto con la intención de lograr los objetivos de este proyecto.

“El consejo nacional de discapacidades es el organismo rector en materia de discapacidad y es el mismo que tiene como atribuciones dictar políticas e impulsar y realizar investigaciones como defender los derechos de las personas con discapacidad y coordinar acciones que realicen las instituciones del sector público y privado que son responsables de la

prevención de las discapacidades y de la atención e integración de las personas con discapacidad”. (DPE, 2009)

### **1.3.8. Estructura de costos**

La estructura de costos del siguiente proyecto planteado se establece en dividir el costo variable y costo fijo de la siguiente manera:

1. Costo variable: Adquisición de mano de obra especializada en manejo de medios tecnológicos.
2. Costo fijo: Costo de dominio, certificado de seguridad, diseño web, contenido de plataforma, integración de funciones de comercio electrónico.

### **1.3.9. Estructura de ingresos**

Los ingresos de la cadena de supermercados se generan a través de facturaciones por ventas de productos de consumo al retail.

## **1.4. Estrategia Institucional**

### **1.4.1. Estrategia General**

Para este proyecto se tiene contemplado 3 pilares estratégicos para dentro de 5 años:

Aumento de fidelización de clientes: Captar nuevos clientes con capacidades especiales y personas que se sientan conmovidas e inspiradas por este cambio social e inclusivo.

Tecnología e innovación: Aumentar y mejorar los servicios tecnológicos, entre ellos; plataforma con nuevas funciones en servicios electrónicos, cambio de instalaciones con mejora de servicios para personas con capacidades especiales.

Reconocimiento: Lograr un alto reconocimiento por la gran labor en actividades de inclusión social que se implementarán.

### 1.4.2. Mapa Estratégico

Tabla 1: Mapa estratégico de cadena retail.

Pilares Estratégicos	Objetivos estratégicos	Estrategias
<b>Aumento de ventas</b>	Generar un crecimiento en la rentabilidad de la compañía.	Gestión de clientes con inclusión social.
<b>Tecnología e innovación</b>	Demostrar la factibilidad de desarrollar plataforma de inclusión social.	Implementar funciones de servicio y registro para personas con capacidades especiales y personas de escasos recursos en plataforma.
<b>Reconocimiento</b>	Visibilizar los esfuerzos al aporte de responsabilidad social de la empresa.	Transacciones y alianzas con instituciones gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.4.3. Objetivos Estratégicos: Cuadro de mando integral.

Tabla 2: Cuadro de mando integral de cadena retail.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos a largo plazo	Objetivos a corto plazo
<b>Financiera</b>	Generar un crecimiento en la rentabilidad de la compañía.	Aumento de las ventas netas en un 12% para el año 2027.	Alcanzar un aumento de 3% en ventas trimestrales.
		Obtener una mayor rentabilidad en conjunto con el trabajo de todo el equipo de la organización.	Aumentar el margen de utilidad bruta.
<b>Clientes</b>	Proporcionar satisfacción a las necesidades de clientes con capacidad especial por medio de los servicios tecnológicos.	Innovar los canales de comunicación y servicios digitales	Incrementar el número de visitas a nuestra plataforma en un 20%
		Mejorar la experiencia de los clientes al usar las plataformas de servicios.	Mejorar las funciones de la plataforma de servicios de ventas online.

<b>Procesos internos</b>	Realizar una reestructuración de los servicios e instalaciones de al menos un 99%, demostrar la factibilidad y el cumplimiento con los ODS.	Mejorar la experiencia de los clientes con capacidades especiales en los servicios directos de la cadena a nivel nacional.	Mejorar el servicio al cliente personalizado.
		Informar el cumplimiento de los ODS mediante este proyecto.	Realizar un informe del proceso de cumplimiento de los ODS.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Visibilizar los esfuerzos al aporte de responsabilidad social de la empresa por medio de alianzas con instituciones gubernamentales para formación y capacitaciones sobre personas con capacidades especiales.	Incrementar el apoyo gubernamental mediante alianzas.	Fortalecer alianzas con instituciones gubernamentales.
		Establecer programas de capacitación para actualizar y mejorar el servicio del personal administrativo y operativo dirigido a personas con capacidad limitada.	Incrementar el número de empleados capacitados anualmente.

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4.4. Despliegue de perspectivas

##### 1.4.4.1. Perspectiva financiera

Desarrollar plataforma de inclusión social con el objetivo de aumentar las ventas y generar un crecimiento en la rentabilidad de la compañía. Con objetivos a largo plazo como: Lograr un aumento de las ventas netas en un 12% para el año 2027 y obtener una mayor rentabilidad en conjunto con el trabajo de todo el equipo de la organización. Con objetivos a corto plazo como: alcanzar un aumento de 3% en ventas trimestrales y generar un Aumento del margen de utilidad bruta.

##### 1.4.4.2. Perspectiva de clientes

Gestionar clientes mediante la plataforma de inclusión social con el objetivo de satisfacer sus necesidades por medio de los servicios tecnológicos. Con objetivos a largo plazo como: innovar los canales de comunicación y servicios digitales y mejorar la experiencia de los clientes al usar las plataformas de servicios. A corto plazo se tiene el objetivo de mejorar



las funciones de la plataforma de servicios de ventas online para incrementar el número de visitas en la plataforma en un 20%.

#### **1.4.4.3. Perspectiva de procesos internos**

Demostrar la factibilidad de realizar una reestructuración de los servicios e instalaciones de al menos un 99% de la actual en la que se identifiquen el cumplimiento de los objetivos de desarrollo en el proceso interno de la cadena de la organización. Teniendo como objetivos a largo plazo el mejorar la experiencia de los clientes con capacidades especiales en los servicios directos de la cadena a nivel nacional e informar el cumplimiento de los ODS mediante este proyecto.

#### **1.4.4.4. Perspectiva de aprendizaje y experiencia**

Visibilizar los esfuerzos al aporte de responsabilidad social de la empresa por medio de alianzas con instituciones gubernamentales para formación y capacitaciones sobre personas con capacidades especiales. Teniendo como objetivo a largo plazo incrementar el apoyo gubernamental mediante alianzas y establecer programas de capacitación para actualizar y mejorar el servicio del personal administrativo y operativo dirigido a personas con capacidad limitada. Se requieren también lograr objetivos a corto plazo como fortalecer alianzas con instituciones gubernamentales e incrementar el número de empleados capacitados anualmente.

## 1.5. Arquitectura empresarial

### 1.5.1. Matriz de arquitectura empresarial

Tabla 3: Matriz de arquitectura empresarial de cadena retail.

<b>MATRIZ DE ARQUITECTURA</b>					
<b>MACROPROCESOS</b>	<b>LOGISTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGISTICA DE SALIDA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS DE POSVENTA</b>
<b>PERSONAS</b>	1 director de proyectos 1 gerente financiero	1 director de Operaciones 1 director de tecnología 1 gerente de responsabilidad social 1 director de talento humano 1 gerente de Mantenimiento	1 director de Logística	1 director de Marketing 1 jefe de Marketing 1 jefe de Sistema 1 jefe de estudio de mercado	1 gerente de mercaderías y ventas
<b>TECNOLOGÍA</b>	ERP Certificado de seguridad cibernética Impresora de tarjetas Software código de Barra Dominio de plataforma Lector de Código de Barra Diseño web Funciones electrónicas comerciales	ERP Software de control de operaciones Sistema Operativo 365 Impresora de tarjetas	ERP Sistema integral de Control de inventario Sistema Operativo 365 Lector de Código de Barra	ERP Canal e-commerce Puntos de Venta Exhibidores Tiendas	ERP Canal e-commerce Puntos de Venta Exhibidores Tiendas
<b>INFORMACIÓN</b>	Registrador de base de datos Stock de inventario	Volúmenes de ingresos de personas al sistema Especificaciones de producto	Reporte de ingresos en sistema Guías de remisión	Reporte de ventas Reporte e-commerce	Reporte de ventas Reporte e-commerce

	<p>Análisis de clientes objetivo</p> <p>Análisis de Precios</p> <p>Formas de financiamiento y pago</p> <p>Distribución y logística</p> <p>Alianzas gubernamentales</p>	<p>Procedimiento de logística y compras de funciones de plataforma</p>	<p>Procedimiento de logística</p> <p>Plan de marketing y promoción</p>	<p>Procedimiento de logística</p> <p>Plan de marketing y promoción</p>	<p>Plan de marketing y promoción</p>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<p>Adecuaciones de instalaciones</p> <p>Adecuación de Bodegas y estanterías</p>	<p>Facturación</p> <p>Bodegas y estanterías</p> <p>Entrega asistida</p> <p>Distribución y control de ventas</p>	<p>Ventas</p> <p>Transferencia o entrega del producto</p> <p>Entrega puntual</p> <p>Bodegas y estanterías</p>	<p>Promociones</p> <p>Ventas</p> <p>Retiro en tiendas</p> <p>Entrega a domicilio</p>	<p>Plataforma e-commerce</p> <p>Visitas a clientes</p> <p>Atención a clientes</p>
<b>REGULACIONES</b>	<p>Licencia de productos</p> <p>Código tributario</p>	<p>Licencia de productos</p> <p>Código de trabajo - Cumplir con regulaciones del código</p>			

Fuente: Elaboración propia.

### **1.5.2. Cadena de Valor**

La cadena de valor de la cadena retail está compuesta por responsables que realizan actividades tanto de apoyo como primarias, todo proyecto debe pasar por la administración y los directores de áreas. Los accionistas toman la decisión de que proyecto deben financiar de acuerdo con el análisis del encargado de finanzas, el gerente de proyectos debe estudiar el tipo de proyecto y si este cumple con el objetivo social de la organización, el responsable de recursos humanos se deberá realizar el reclutamiento respectivo de personal capacitado para el tipo de proyecto, desarrollo de plan de capacitación y estimación de salarios deben trabajar en conjunto para proceder a desarrollar las actividades que se requieren en este proyecto para acaparar nuevos clientes y a la vez contribuir con los objetivos de desarrollo capturando valor tanto a la empresa como para los clientes.

1.5.2.1. Cadena de Valor de la Cadena Retail

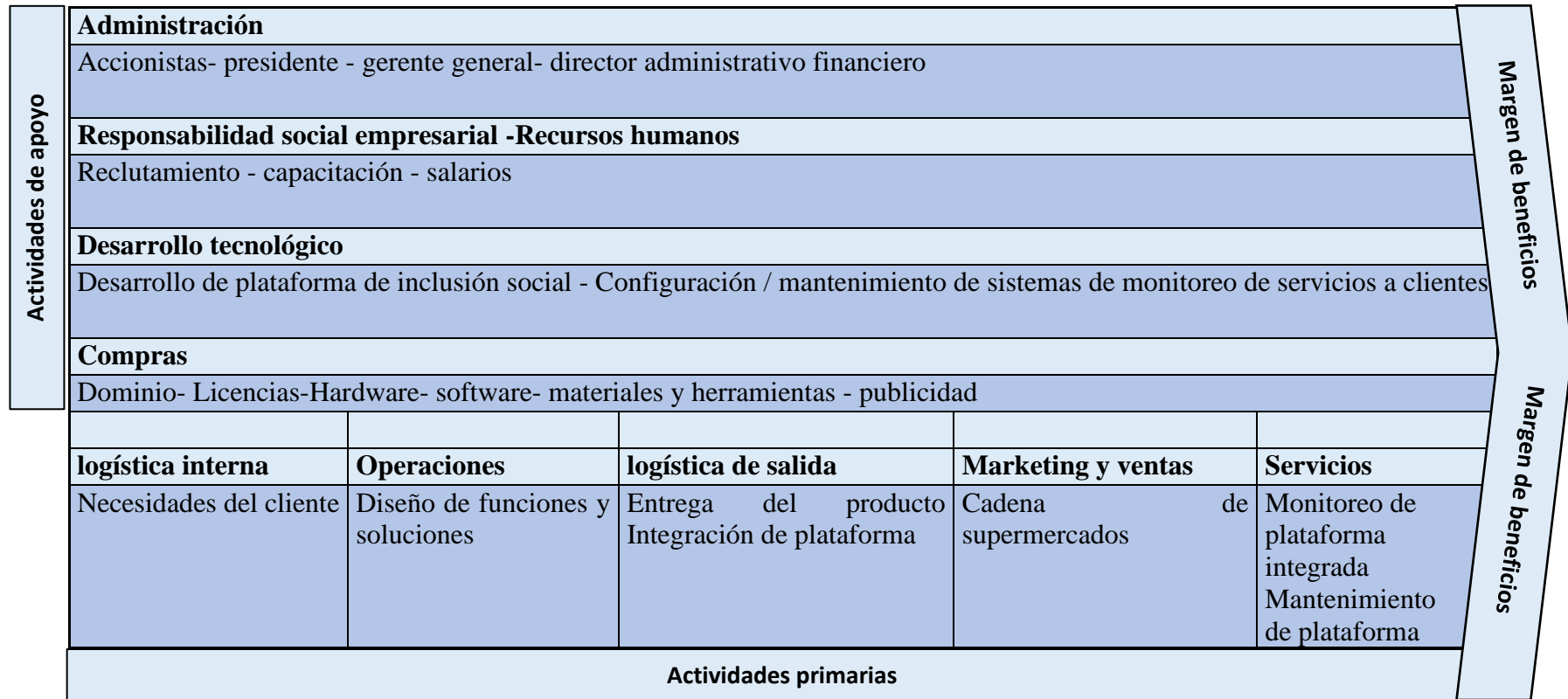


Ilustración 3: Cadena de Valor de empresa retail.  
Fuente: Elaboración propia.

### 1.5.3. Riesgos y controles: FODA

Tabla 4: FODA de cadena retail

		Factores internos	Fortalezas	Debilidades
		<b>Factores externos</b>		
	F2. Variedad de producto.			D2. Precio más elevado que el del competidor.
			F3. Crecimiento sostenible.	D3. Falta de personal capacitado para este proyecto de inclusión social.
			F4. Manejo eficiente de proceso de operación.	D4. Falta de alianzas para la operación.
<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>Estrategias para maximizar tanto las F como las O</b>	<b>Estrategias para minimizar las D y maximizar las O</b>
	O1. Crecimiento en el mercado		F1O1. Realizar nuevos proyectos para acaparar nuevos clientes.	D2O1. Crear alternativas de promociones en los productos.
	O2. Programas de apoyo para proyectos de inclusión social		F3O2. Crear relaciones con instituciones gubernamentales que apoyan proyectos de inclusión social.	D3O2. Contratar personal calificado de acuerdo con el perfil del proyecto y fortalecer las capacidades del personal.
	O3. Escasa ayuda de inclusión social en el sector		F3O3. Realizar proyectos de inclusión social y difusión de estos.	D4O3. Dar a conocer los beneficios de la plataforma de inclusión social.

	O4. Alianza con instituciones gubernamentales de ayuda a la inclusión social y personas con capacidades especiales.	F4O4. Crear relaciones con instituciones gubernamentales y ONGs que ayudan a la inclusión social y personas con capacidades especiales.	DO4. Aumentar los esfuerzos en promociones de los nuevos servicios de inclusión social.
<b>AMENAZAS</b>		<b>Estrategias para maximizar tanto las F y minimizar las A</b>	<b>Estrategias para minimizar las D como las A</b>
	A1. Competencia.	F2A1. Desarrollar servicio bajo rigurosos estándares de calidad	D2A1. Desarrollar campañas publicitarias y promociones.
	A2. Alza de precios.	F3A2. Informar y publicitar sobre el servicio y productos de variedad que tiene la organización.	D2A2. Buscar alternativas de productos nacionales.
	A3. Escasez de productos.	F4A3. Buscar proveedores con alternativas de nuevos productos y servicios.	D4A3. Crear alianzas con productores e industrias para abastecimiento.
	A4. Incremento de impuestos para productos de consumos.	F2A4. Gestionar proveedores con mejores precios.	D2A4. Establecer un margen de precios ajustados con los precios del mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Cuadro de riesgos y controles de cadena retail.

FODA	N°	Riesgo	Actividad de Control	Operación de Control			
				Evidencia	Tipo	Responsable	Prioridad de control (1 a 3)
F4D4O4	R01	Mal recibimiento de la gestión de inclusión social	Plan de marketing y publicidad adecuada.	Registro de publicidad	Operativo	Gerente de marketing	1
F3O2	R02	Proceso fallido de relaciones con instituciones gubernamentales	Plan de manejo de relaciones interinstitucionales	Registro de factibilidad	Operativo	Gerente de operaciones	2
F3O3	R03	Que la relación con nuestros actuales clientes se vea afectada	Control de procesos de servicios	Calificación de servicio a atención al cliente	Operativo	Gerente de operaciones	1
D1D3O2	R04	Que haya incertidumbre entre el personal	Fidelización de Trabajadores a través del respeto a sus derechos y generación de beneficios	Actividades en beneficio de los empleados.	Financieros	Gerente General	2
D3O2	R05	Inconformidad con las nuevas disposiciones	Capacitación al personal	Plan de incentivos a ejecutivos	Financieros	Gerente Financiero	2

Fuente: Elaboración propia.



### 1.5.4. Organigrama Institucional

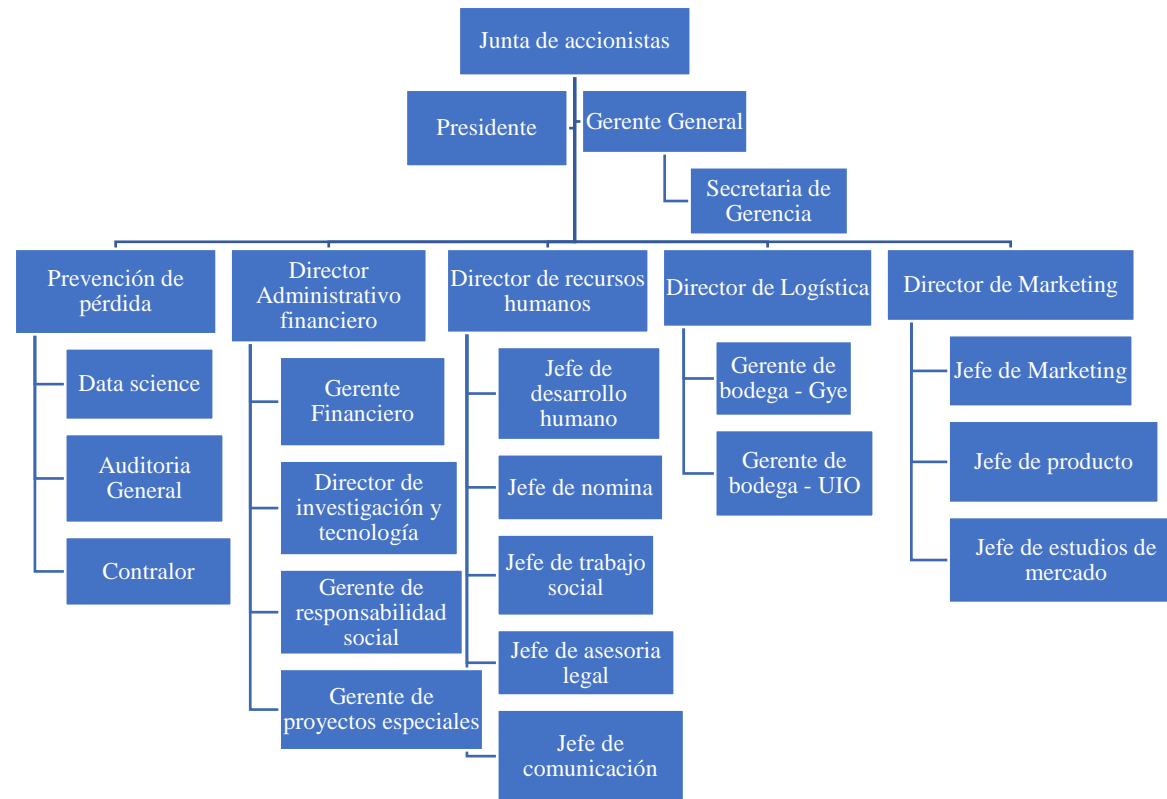


Ilustración 4: Organigrama de la institución  
Fuente: Elaboración propia

### **1.5.5. Sistemas de información**

La cadena retail cuenta con sistemas especializados de administración y finanzas que optimizan el registro de los sistemas 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.
- Sistema de servicio de correo electrónico.
- Sistema de servicios de telefonía celular voz y datos
- Sistema de software de código de Barra.

### **1.5.6. Infraestructura tecnológica**

La cadena retail cuenta con un centro de cómputo integrado donde se respalda y administran todas las transacciones y operaciones tanto administrativas, comerciales, operativas, financieras y de comunicación.

## **2. Capitulo B: Caso de Negocio**

### **2.1. Resumen Ejecutivo**

#### **2.1.1. Definición de la oportunidad**

La empresa retail inició sus operaciones en el mercado europeo en Checoslovaquia hace más de 100 años e incursionó en el mercado ecuatoriano en 1959 hace 63 años. Al principio incursionaron en este mercado como tiendas especializadas, pero luego la empresa introdujo el concepto de supermercado soporte de su desarrollo organizacional, así contribuyendo al crecimiento e inclusión de manufactura local atrayendo a proveedores artesanales y promocionando marcas locales.

En Ecuador tenemos una población de 17.511.000 habitantes de estos existen 48.325 personas con capacidades especiales, según datos de enero de 2022 del Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (Conadis). De esta cifra, 215.156 (45.66%) ciudadanos tienen capacidad limitada con impedimento físico 108.957 (23.12%) de tipo intelectual, 66.538 (14.12%) auditiva, 54.397 (11.54%) visual y 26.157 (5.55%) psicológica. (Conadis, 2022)

El 23.9 % de la población económicamente activa tuvo ingresos inferiores a \$84.99 en septiembre del 2019 por lo que son considerados pobres, según el último cálculo de pobreza del Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC, 2019)

En la actualidad existen ayudas sociales por parte del gobierno. Pero el proyecto consiste en implementar nuevas alternativas para aportar a las necesidades de todas las personas sin excepción en el ámbito comercial y productivo, con esto se podría generar una cultura de inclusión social y a la vez crear un estándar que pueda ser de ejemplo para que otras empresas consideren aplicar esta gran alternativa.

En el Ecuador en los últimos años se ha visto afectada la economía por motivo de la pandemia que tuvo lugar en el año de 2020, el área de los supermercados, aunque no fue

afectada en gran mayoría se pudo visualizar algunas necesidades de nuestros clientes por lo cual, tuvimos que adaptarnos a la situación y realizar ventas online para poder cumplir con nuestros clientes sin ocasionar daños y para precautelar la salud de las personas.

La pandemia del 2020 causo disrupciones a nivel mundial y esto trajo un cambio en como las personas acceden a los bienes y servicios, por lo tanto, las cadenas de suministro tuvieron gran demanda y esto provocó un cambio en la operación de sus servicios.

En China, se facilitó la venta de productos vía comercio electrónico, mediante descuentos o eliminación de cargos por el uso de las plataformas, financiamiento y apoyo técnico a las empresas proveedoras. Hubo presencia de tecnología autónoma en almacenes para compensar la menor disponibilidad de mano de obra. En Europa se incrementó el uso de Apps como Glovo o Uber Eats para entrega de alimentos y medicamentos.

Las ciudades europeas también extendieron los horarios de circulación de vehículos de carga, con el fin de reforzar el abastecimiento a supermercados y farmacias. (BID, 2020)

La red de canales de ventas de esta cadena tiene 225 puntos de venta en todo el territorio ecuatoriano, entre ellos; supermercados, hipermercado, centros comerciales, tiendas de descuento y tiendas especializadas. Para aportar al crecimiento sostenido de esta cadena en el año 2005 se construye el Centro Nacional de Distribución (CND) atendiendo el abastecimiento logístico de los almacenes en el 41% en costa y del 59% en la sierra.

Esta cadena retail muestra un despliegue de crecimiento, desde 1993 empezó las inversiones de expansión en nuevos locales que se fundamentan en la selección de las mejores ubicaciones (para las sucursales) apostando a negocios rentables, incursionando en aspectos de innovación y tecnología para ofrecer más que una tienda entregar un concepto de solución integral; por otro lado, estas decisiones de crecimiento no han sido suficientes para acaparar cierto mercado que aún está incierto por lo que se quiere priorizar la capacitación y

conocimiento para aportar a la responsabilidad social y aprovechar las oportunidades de este mercado.

- **Oportunidad 1:** Ampliar nuestro mercado.
- **Oportunidad 2:** Estandarizar procesos de negocio e inclusión en la cadena.
- **Oportunidad 3:** Capturar valor para nuestros accionistas.
- **Oportunidad 4:** Obtener reconocimiento por medio de la labor social.

### **2.1.2. Análisis de Brechas**

A través de la gerencia general se obtuvo información de que la cadena retail actualmente posee procesos comunes dentro del marco comercial en la que cumplen su cadena de valor mediante la entrega de productos y servicios al público en general.

Después de que la cadena requiera una nueva estrategia para incrementar la rentabilidad y a la vez informarnos sobre la implementación de un nuevo proceso de responsabilidad social dirigido a la inclusión social. Se han establecido roles y responsabilidades para esta operación en la que el gerente de marketing, gerente de responsabilidad social, gerente de investigación y tecnología, gerente financiero y gerente de proyectos deben trabajar en conjunto para proceder a realizar el proyecto de la plataforma de inclusión social para acaparar nuevos clientes y a la vez contribuir con los objetivos de desarrollo. Es importante recalcar que la cadena de supermercados tiene como principal actividad comercializar productos al retail para consumo y a la vez ofrecer servicio de atención a la cliente personalizada. De acuerdo con esto y a la petición para la implementación un nuevo proceso dirigido a la inclusión social podemos recabar que existe oportunidad de lograr estos objetivos por medio de esta estrategia que es la integración de una plataforma de inclusión social en la que existan varias funciones que ayudaría al proceso de comercialización y atención a clientes con capacidades especiales y también a personas de escasos recursos. Para la identificación de las brechas del presente caso

de negocio se realizó un análisis de las operaciones que posee la organización a través del levantamiento de actividades mediante una matriz de arquitectura que se la ha relacionado con las metas establecidas por la gerencia general en el cuadro de mando integral y también se realizó un análisis de los aspectos internos y externos de la organización por medio de la matriz FODA de la cual recaudamos la siguiente información.

## Identificación de brechas

Tabla 6: Identificación de brechas

<b>Id</b>	<b>Brechas Identificadas</b>	<b>Riesgo</b>	<b>FODA</b>	<b>Matriz Arquitectura</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Prioridad de brechas (1 a 3)</b>
BR01	Falta de alianzas con instituciones gubernamentales de ayuda a la inclusión social y personas con capacidades especiales.	R01	F4D4O4	Personas Información	Aumentar los esfuerzos en promociones de los nuevos servicios de inclusión social.	Crear relaciones con instituciones gubernamentales y ONGs que ayudan a la inclusión social y personas con capacidades especiales.	1
BR02	Poco apoyo gubernamental	R02	F3O2	Personas	Crear relaciones con instituciones gubernamentales que apoyan proyectos de inclusión social.	Aprovechar los programas de apoyo para proyectos de inclusión social	2
BR03	Poca importancia en necesidades de los clientes con capacidades especiales	R03	F3O3	Personas Tecnología Instalación	Realizar proyectos de inclusión social y difusión de estos.	Acaparar nuevos clientes.	1
BR04	Falta de personal capacitado para proyectos de inclusión social.	R04	D1D3O2	Personas Información	Incorporar un plan de capacitaciones y contratar personal calificado de acuerdo con el perfil del proyecto y fortalecer las capacidades del personal.	Optimizar los procesos, administración eficiente de personas y recursos	1
BR05	Falta de conocimiento del personal de servicio para personas con capacidades especiales.	R05	D3O2	Personas Información	Establecer los roles, funciones y nuevas responsabilidades de quienes forman parte del área de recursos humanos	Lograr un mejor desempeño del personal en procesos de servicio para personas con capacidades especiales.	1

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.3. Iniciativas claves

De acuerdo con el análisis de brechas, necesidades y beneficios (tabla 6) establecidos se identifican las siguientes iniciativas y/o proyectos para determinar su impacto y urgencia de acuerdo con las estrategias que han propuesto los directivos de la cadena.

Para este análisis usaremos la evaluación de escala de Likert con escala del 1 al 5 donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es muy alto con respecto al beneficio esperado de la iniciativa identificada.

Tabla 7 Análisis de iniciativas.

Brechas	Necesidades	Iniciativas	Impacto	Urgencia	Prioridad
<b>BR01:</b> Falta de alianzas con instituciones gubernamentales de ayuda a la inclusión social y personas con capacidades especiales.	Aumentar los esfuerzos en promociones de los nuevos servicios de inclusión social.	Diseño e integración de una plataforma de inclusión social para los clientes.	5	4	20
<b>BR02:</b> Poco apoyo gubernamental	Crear relaciones con instituciones gubernamentales que apoyan proyectos de inclusión social.				
<b>BR03:</b> Poca importancia en necesidades de los clientes con capacidades especiales.	Realizar proyectos de inclusión social y difusión de estos.				
<b>BR04:</b> Falta de personal capacitado para proyectos de inclusión social.	Incorporar un plan de capacitaciones y contratar personal calificado de acuerdo con el perfil del proyecto y fortalecer las capacidades del personal.	Emplear mejora continua mediante la incorporación de nuevos modelos de formación integral enfocado a la inclusión social.	5	4	20
<b>BR05:</b> Falta de conocimiento del personal de servicio para personas con capacidades especiales.	Establecer los roles, funciones y nuevas responsabilidades de quienes forman parte del área de recursos humanos				

Fuente: Elaboración propia.

Las alternativas expresadas en el cuadro tienen como principal función aprovechar las oportunidades de crear nuevas estrategias que logren capturar valor para la empresa por medio del aumento de la rentabilidad de la empresa y por consiguiente ganar reconocimiento mediante



la responsabilidad social. Como se aprecia en la tabla 7, las dos iniciativas tienen un alto nivel de prioridad para cumplir con los objetivos estratégicos planteados en este proyecto.

Debido a los resultados de ambas alternativas el patrocinador y jefe del área especial de proyectos determinan la oportunidad de fusionar el proceso a una única alternativa como la propuesta final de solución que es el “Diseño e integración de una plataforma de inclusión social para clientes de una importante cadena de supermercados en el Ecuador”, con esto se espera también cumplir con algunos de los objetivos de desarrollo sostenible.

## **2.2. Estudio de alternativas**

La cadena retail ha identificado oportunidades como **ampliar** nuestro mercado, estandarizar procesos de negocio e inclusión en la cadena, capturar valor para nuestros accionistas y obtener reconocimiento por medio de la labor social.

De acuerdo con esto la alternativa seleccionada es “Diseño e integración de una plataforma de inclusión social para clientes de una importante cadena de supermercados en el Ecuador”

### **2.2.1. Alcance de la solución**

El proyecto plantea diseñar e integrar una plataforma de inclusión social para cubrir con las necesidades de la cadena retail estableciendo nuevos servicios estratégicos para aprovechar las oportunidades y cumplir con los objetivos estratégicos planteados como el visibilizar los esfuerzos al aporte de responsabilidad social de la empresa y el de obtener un crecimiento en la rentabilidad de la empresa, por lo tanto, esta alternativa es necesaria para dar a conocer nuestro aporte de responsabilidad social integrando servicios de inclusión social por medio de esta plataforma.

#### **2.2.1.1. Exclusiones**

- El presupuesto de la alternativa no debe superar el presupuesto aprobado incluidas adecuaciones de instalaciones. Calcular las reservas de contingencia y gestión, montos menores o igual a 10%.
- El 100% del presupuesto será cubierto por los fondos de los accionistas de la cadena retail.
- El alcance debe incorporar el proceso de contratación de nuevo personal capacitado para la operación.

### 2.2.1.2. Supuestos




- Todo el personal deberá participar en el proceso de cambio de estrategia de la organización.
- Participación de los gerentes de proyectos, tecnológico, financiero y recursos humanos.
- Las personas que finalicen el proceso de capacitación deberán estar preparadas para el desarrollo de proyectos de inclusión social que puedan trabajar en equipo y aportar con ideas a otros directivos.


### 2.2.2. Estudio de mercado

El benchmarking es una técnica empresarial que consiste en utilizar un «comparador» o «benchmark» a modo de referencia sobre aquellos productos, servicios o procesos de trabajo eficientes que se consideran como la mejor práctica en esa área. (CFA, 2016)

La cadena retail a través de esta herramienta analizará a sus principales competidores en el área de servicios donde han implementado plataformas de inclusión social, con esta información se lograría tener una mejor perspectiva en el aprovechamiento de oportunidades con la integración de esta alternativa para mejorar la rentabilidad y el reconocimiento en la responsabilidad social de la cadena.

Tabla 8 Estudio de benchmarking

Empresa	Área de servicios	País	Web	Descripción	Logo
Center for Applied Special Technology (CAST)	Educación	EE. UU.	<a href="http://www.cast.org">www.cast.org</a>	Esta institución ha aplicado el concepto de diseño universal al currículum: Universal Design for Learning. Uno de los 3 principios básicos de este currículum es el de proporcionar múltiples formatos para la presentación de la información: descripciones verbales, diagramas, textos, gráficos táctiles, descripciones auditivas, como parte de una enseñanza inclusiva. Permite la personalización de la aplicación de acuerdo con las necesidades de los alumnos.	
Modii	Comunicación	London	<a href="https://modii.org/">https://modii.org/</a>	MODII es una plataforma virtual de comunicación inclusiva que promueve la igualdad, la inclusión y la no discriminación a través del gran poder del lenguaje. En la plataforma, encontrarás pautas de comunicación no sexista, un comparador de términos por país, glosarios de inglés-español, así como reflexionarias sobre discapacidad, diversidad sexual y de género, igualdad de género, juventudes, medio ambiente, migración, pueblos indígenas y tribales, y salud sexual y reproductiva. También pone a disposición videos en lengua de señas y una herramienta de accesibilidad web. Puedes explorar la variedad de recursos que MODII te ofrece y elegir aquellos que mejor se adapten a tus necesidades.	
Fundación A LA PAR	Educación	España	<a href="https://alapar.org/">https://alapar.org/</a>	La consultora española Stratesys ha apoyado a través de una donación el lanzamiento por parte de Fundación A LA PAR de una plataforma de e-learning. Este proyecto facilitará el aprendizaje y desarrollo de personas con discapacidad intelectual. La compañía ha colaborado con la Fundación en la digitalización de Funda Jobs; la parte de la institución destinada a promover la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad intelectual.	

Walmart	Retail	EE. UU.	<a href="https://www.walmart.com/">https://www.walmart.com/</a>	Walmart seguirá liderando el mercado en inclusión femenina, abriendo más oportunidades al talento de la mujer por medio de la educación y sensibilización, ferias de empleo virtuales enfocadas al talento femenino y alianzas para impulsar iniciativas de inclusión de mujeres en áreas de ingeniería, ciencias y tecnología”.	
---------	--------	---------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.3. Estudio regulatorio

Analizando las leyes y reglamentos que controlan y regulan el desarrollo y crecimiento económico de las empresas retail se han identificado y analizado las siguientes leyes y reglamentos las cuales no afectan a la planificación desarrollo y ejecución del proyecto, por lo tanto, hay apertura para desarrollar estas estrategias de inversión y mejora de los procesos productivos.

Tabla 9: Estudio regulatorio de las alternativas.

Entidad	Ley/ Reglamento
Ministerio de Inclusión Económica y Social	Reglamento para el Otorgamiento de Personalidad Jurídica a las Organizaciones Sociales.
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
Superintendencia del Poder del Mercado	Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado
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

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.4. Estudio administrativo

La cadena retail en el proceso de planificación, desarrollo, seguimiento y control del proyecto, incorpora una estructura administrativa con especialistas y técnicos con experiencia, personal con habilidades para facilitar el cumplimiento de todas las actividades de este proyecto.

Tabla 10: Estructura administrativa de las alternativas

Estructura	Experiencia en procesos	Recurso Humano
Administrativo	Toma de decisiones Control Administrativo y financiero	Gerencia General  Director Administrativo Financiero

<b>Talento Humano</b>	Implementar plataforma tecnológica	Director de Marketing Director de tecnología
	Negociación y resolución de conflictos.	Director Corporativo
	Administración de talento humano	Director de Talento Humano
	Comunicación y regulaciones	
	Desarrollo humano y organizacional	
<b>Contraloría</b>	Planes de seguimiento y control	Auditor General
	Control financiero y operativo	Contralor
	Gobierno corporativo	

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2.5. Estudio social

### 2.2.5.1. Beneficios directos

- Aumento de las ventas y operaciones de la organización.
- Cumplimiento de las expectativas del cliente mediante su satisfacción.
- Mejora del servicio tecnológico.
- Reconocimiento por la labor social de la organización.

### 2.2.5.2. Beneficios indirectos

Con esta estrategia se puede dar un impacto positivo indirecto por dar importancia a la responsabilidad social con la integración de nuevas estrategias enfocadas a la inclusión social, por lo cual esta estrategia podría ser tomada de ejemplo para futuras operaciones empresariales.

### 2.2.5.3. Ventajas sociales

Entre las ventajas sociales que se pueden destacar es la mejora del desarrollo interno mediante la capacitación y conocimiento sobre la inclusión social para mejorar las operaciones internas, así como el servicio al cliente cumpliendo con los objetivos de desarrollo sostenible.

### 2.2.5.4. Desventajas sociales

La alternativa analizada en la planificación de este proyecto no representa o impacta de forma negativa en el sector en el que se desarrollará este proyecto.

## **2.2.6. Estudio económico**

### **2.2.6.1. Proyección del flujo de efectivo de la alternativa.**

El análisis del flujo de caja proyectado incremental (Tabla 12) es el resultado de la proyección de la diferencia entre el flujo de caja con proyecto (tabla 11) que se elaboró con una inversión inicial de US\$167,078.84 aportada por la cadena, y el flujo de caja sin proyecto (Tabla 10). Visibilizamos que se obtendrán ingresos a partir del segundo año sin afectar el crecimiento de los ingresos al igual que los costos y gastos.



### 2.2.6.2. Flujo de caja sin proyecto

Tabla 11: Proyección de flujo de caja efectivo sin proyecto.

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 6.513.750	\$ 6.513.750	\$ 6.513.750	\$ 6.513.750	\$ 6.513.750
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 6.513.750	\$ 6.513.750	\$ 6.513.750	\$ 6.513.750	\$ 6.513.750
<b>COSTOS DESEMBOLESABLES</b>						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000
Equipo de consultoría		\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000
Licencia Microsoft		\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600
Movilización y viáticos		\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200
<b>COSTOS NO DESEMBOLESABLES</b>						
Gastos depreciación		\$ 17.293	\$ 17.293	\$ 17.293	\$ 9.360	\$ 9.360
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 535.093	\$ 535.093	\$ 535.093	\$ 527.160	\$ 527.160
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 5.978.657	\$ 5.978.657	\$ 5.978.657	\$ 5.986.590	\$ 5.986.590
Participación de trabajadores		\$ 896.799	\$ 896.799	\$ 896.799	\$ 897.989	\$ 897.989
Impuesto a la renta		\$ 1.270.465	\$ 1.270.465	\$ 1.270.465	\$ 1.272.150	\$ 1.272.150
<b>FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES</b>		\$ 3.811.394	\$ 3.811.394	\$ 3.811.394	\$ 3.816.451	\$ 3.816.451
<b>AJUSTE NO DESEMBOLESABLES</b>						
Ajuste gastos depreciación		\$ 17.293	\$ 17.293	\$ 17.293	\$ 9.360	\$ 9.360
<b>FLUJO DE CAJA PERIÓDICO</b>		\$ 3.828.687	\$ 3.828.687	\$ 3.828.687	\$ 3.825.811	\$ 3.825.811
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$					
Inversión en activos	\$					
Valor de desecho						\$ 25.443.008
<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	\$	\$ 3.828.687	\$ 3.828.687	\$ 3.828.687	\$ 3.825.811	\$ 29.268.819

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6.3. Flujo de caja con proyecto

Tabla 12: Proyección de flujo de caja efectivo con proyecto.

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 6.513.750	\$ 6.904.575	\$ 7.595.033	\$ 8.354.536	\$ 9.189.989
<b>TOTAL, INGRESOS</b>		\$ 6.513.750	\$ 6.904.575	\$ 7.595.033	\$ 8.354.536	\$ 9.189.989
<b>COSTOS DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$ 572.400	\$ 572.400	\$ 572.400	\$ 572.400	\$ 572.400
Equipo de consultoría		\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000
Licencia Microsoft		\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200
Costo de dominio		\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110
Certificado de seguridad		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Funciones de comercio electrónico		\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Movilización y viáticos		\$ 232.200	\$ 232.200	\$ 232.200	\$ 232.200	\$ 232.200
<b>COSTOS NO DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos depreciación		\$ 25.940	\$ 25.940	\$ 25.940	\$ 14.040	\$ 14.040
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 992.350	\$ 992.350	\$ 992.350	\$ 980.450	\$ 980.450
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 5.521.400	\$ 5.912.225	\$ 6.602.683	\$ 7.374.086	\$ 8.209.539
Participación de trabajadores		\$ 828.210	\$ 886.834	\$ 990.402	\$ 1.106.113	\$ 1.231.431
Impuesto a la renta		\$ 1.173.298	\$ 1.256.348	\$ 1.403.070	\$ 1.566.993	\$ 1.744.527
<b>FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES</b>		\$ 3.519.893	\$ 3.769.043	\$ 4.209.210	\$ 4.700.980	\$ 5.233.581
<b>AJUSTE NO DESEMBOLSABLES</b>						
Ajuste gastos depreciación		\$ 25.940	\$ 25.940	\$ 25.940	\$ 14.040	\$ 14.040
<b>FLUJO DE CAJA PERIÓDICO</b>		\$ 3.545.833	\$ 3.794.983	\$ 4.235.150	\$ 4.715.020	\$ 5.247.621
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$ (167.079)					
Inversión en activos	\$ (167.079)					
Valor de desecho						\$ 34.890.542
<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	\$ (167.079)	\$ 3.545.833	\$ 3.794.983	\$ 4.235.150	\$ 4.715.020	\$ 40.138.164
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	\$ (167.079)	\$ 3.378.754	\$ 7.173.737	\$ 11.408.887	\$ 16.123.907	\$ 56.262.071

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6.4. Flujo de caja incremental

Tabla 13: Proyección de flujo de caja incremental.

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ -	\$ 390.825	\$ 1.081.283	\$ 1.840.786	\$ 2.676.239
<b>TOTAL, INGRESOS</b>		\$ -	\$ 390.825	\$ 1.081.283	\$ 1.840.786	\$ 2.676.239
<b>COSTOS DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$ 254.400	\$ 254.400	\$ 254.400	\$ 254.400	\$ 254.400
Equipo de consultoría		\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Licencia Microsoft		\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600
Costo de dominio		\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110
Certificado de seguridad		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Funciones de comercio electrónico		\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Movilización y viáticos		\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000
<b>COSTOS NO DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos depreciación		\$ 8.647	\$ 8.647	\$ 8.647	\$ 4.680	\$ 4.680
<b>TOTAL, EGRESOS</b>		\$ 457.257	\$ 457.257	\$ 457.257	\$ 453.290	\$ 453.290
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ (457.257)	\$ (66.432)	\$ 624.026	\$ 1.387.496	\$ 2.222.949
Participación de trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 93.604	\$ 208.124	\$ 333.442
Impuesto a la renta		\$ -	\$ -	\$ 132.605	\$ 294.843	\$ 472.377
<b>FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES</b>		\$ (457.257)	\$ (66.432)	\$ 397.816	\$ 884.529	\$ 1.417.130
<b>AJUSTE NO DESEMBOLSABLES</b>						
Ajuste gastos depreciación		\$ 8.647	\$ 8.647	\$ 8.647	\$ 4.680	\$ 4.680
<b>FLUJO DE CAJA PERIÓDICO</b>		\$ (448.610)	\$ (57.785)	\$ 406.463	\$ 889.209	\$ 1.421.810
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$ (167.079)					
Inversión en activos	\$ (167.079)					
Valor de desecho						\$ 9.447.535
<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	\$ (167.079)	\$ (448.610)	\$ (57.785)	\$ 406.463	\$ 889.209	\$ 10.869.345
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	\$ (167.079)	\$ (615.689)	\$ (673.474)	\$ (267.011)	\$ 622.198	\$ 11.491.543

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.7. Estudio financiero

En la tabla 12 se identifica los siguientes indicadores financieros, el resultado de la proyección del flujo de caja incremental después de aplicar la proyección de flujo de caja con proyecto expresa una posición financiera adecuada. De acuerdo con la política interna de la cadena retail se aplica una tasa de descuento del 15% con la que obtuvimos un VAN de US\$ 5.578.781,14; una TIR de 104.75%; un Payback de 2,30 años y un ROI de 69.78 > 0; con estos indicadores determinamos que hay factibilidad y viabilidad financiera en el proyecto.

Tabla 14: Indicadores financieros de decisión.

Concepto	Con proyecto	Decisión
Inversión	\$ 167.078,84	
VAN	\$ 5.578.781,14	> 0 significa que genera beneficio
TIR	104,75%	El mayor % será aceptado
ROI	69,78	Mayor porcentaje es mejor
PayBack	2,30 años	Menor tiempo de recuperación

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3 Evaluación multicriterio

Luego de realizar el análisis de la única alternativa que tenemos en este proyecto ejecutará su evaluación según la aplicación de criterios de selección a los cuales se le designará una ponderación para su posterior selección.

Situaciones para evaluar:

- **Sin proyecto:** Análisis actual de la empresa sin inversión o mejora.
- **Con proyecto:** Diseño e integración de una plataforma de inclusión social Para clientes de esta importante cadena de supermercados.

En la tabla 15 se muestra una comparación entre las 2 alternativas.

Tabla 15: Análisis comparativo de alternativas.

Concepto	Sin proyecto	Con proyecto	Decisión
Inversión	N/A	\$ 167.078,84	
VAN	N/A	\$ 5.578.781,14	> 0 significa que genera beneficio
TIR	N/A	104,75%	El mayor % será aceptado
ROI	N/A	69,78	Mayor porcentaje es mejor
PayBack	N/A	2,30 años	Menor tiempo de recuperación

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.1. Criterios de selección

En la tabla 16 se determina la ponderación que se aplicará por cada criterio de acuerdo con la evaluación que hemos realizado sobre la única alternativa en comparación con la situación actual de la empresa.

Tabla 16: Criterios de selección.

Criterio	Ponderación	Justificación
Estratégico	40%	Debe cumplir con los objetivos estratégicos planteados en el directorio.
Técnico	30%	Se basa en la experiencia en el área tecnológica.
Administrativo	5%	Se encarga del control administrativo y logística.
Financiero	25%	Lo determinado en el estudio financiero

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2. Rating de selección

Para realizar la evaluación de la alternativa y su situación actual sin proyecto se asigna a un puntaje el cual se describe a continuación en la tabla 17:

Tabla 17: 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 la plataforma	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

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3. Matriz de priorización

En el marco de los criterios de aceptación y el rating de selección en la siguiente tabla muestra los resultados obtenidos en el peso por factor de puntuación lo que da como resultado de la ponderación en las 2 situaciones sin proyecto y con proyecto, se consideró la experiencia y expectativas del directorio y se procedió a evaluar.

Tabla 18: Matriz de priorización.

Criterio	Peso	Evaluación	Puntuación		Ponderación	
			Sin Proyecto	Con Proyecto	Alt1	Alt2
Criterio estratégico	40,00%	Alta gerencia interesada en implementar el proyecto	1	3	13,33%	40,00%
Criterio Técnico	30,00%	Experiencia en tecnología plataformas	1	3	7,50%	22,50%
Criterio Administrativo	5,00%	Control administrativo y logística	1	2	1,67%	3,33%
Criterio Financiero	25,00%	Indicadores financieros	1	3	8,33%	25,00%
					30,8333%	90,8333%

Fuente: Elaboración propia.

La alternativa seleccionada con proyecto es diseño e integración de una plataforma de inclusión social para clientes de esta cadena de supermercados que con una puntuación del 90.83% logra estar por encima de la alternativa sin proyecto que tiene una ponderación del 30.83%.

#### **2.3.4. Justificación de selección**

Podemos justificar la alternativa seleccionada mediante los siguientes puntos:

- El directorio a prueba y confía en el desarrollo exitoso de la alternativa seleccionada.
- La experiencia en el área tecnológica sería un gran aporte para el éxito de la alternativa seleccionada.
- Se realiza una inversión de US\$167,078.84 con un período de recuperación de 2,30 años.
- Con la proyección de 5 años a una tasa de descuento del 15% la alternativa seleccionada obtiene un VAN de US\$ 5.578.781,14 y una TIR de 104,75%.

### **2.4. Enfoque de implementación**

#### **2.4.1. Inicialización del proyecto**

El patrocinador debe aprobar el caso de negocio del proyecto de la alternativa seleccionada para realizar las siguientes actividades:

1. Asignación del director del proyecto.
2. Elaboración de un acta de constitución en la cual se registre el nombramiento y los parámetros de autoridad del director del proyecto.
3. El director del proyecto deberá evaluar y asignar a los integrantes del equipo sus tareas e involucrarlos en el proyecto.

### **2.4.2. Planeación del proyecto**

Dentro del plan para la dirección del proyecto tenemos los siguientes planes de gestión que se deberán desarrollar para este proyecto:

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**

En la parte de la ejecución del proyecto el equipo deberá completar todas las actividades necesarias para desarrollar el alcance acordado. por lo tanto, se trata del proceso de analizar los requisitos de la planificación en cuanto al diseño e integración de esta plataforma y esto también incluye contratación de técnicos especializados que puedan ayudar a las labores de integración e instalación y puesta en marcha de este servicio.

### **2.4.4. Supervisión del proyecto**

En el proceso de supervisión se realizarán las siguientes actividades:

1. Analizar el avance del proyecto a través de reuniones
2. Controlar el cronograma y el costo del proyecto.



3. Monitorear los procesos de contratación de personal capacitado para el desarrollo de este proyecto.
4. Evaluar el cumplimiento de los requerimientos contractuales.

#### **2.4.5. Cierre del proyecto**

El director de proyecto asignado por el patrocinador para la recepción y previo cierre del proyecto deberá cumplir con las siguientes actividades:

1. Revisar, evaluar y validar que los entregables del proyecto sean los acordados en el plan para la dirección del proyecto.
2. Convalidar que la documentación del proyecto esté en orden, digitalizados y archivados.
3. Comprobar que todos los entregables sean remitidos íntegramente a los miembros del equipo y los involucrados del proyecto.
4. Programar la reunión para el cierre formal del proyecto y actualizar el repositorio de la documentación.

### **3. Capítulo C: Acta de Constitución del Proyecto.**

#### **3.1.Nombre del Proyecto**

Diseño e integración de una plataforma de inclusión social para clientes de una importante cadena de supermercados en el Ecuador.

#### **3.2.Propósito y Justificación del Proyecto**

La siguiente propuesta de proyecto, es el diseño e integración de una plataforma en esta importante cadena de supermercados en el Ecuador, en la que siguiendo un plan estratégico se implementarán nuevos servicios que generen valor para los clientes personas con discapacidad y personas de escasos recursos

Espera un retorno sobre la inversión mínimo del 20%. El integrar la plataforma de inclusión social logra que la inversión inicial de US\$167,078.84 (Ciento sesenta y siete mil setenta y ocho 84/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica), que en el plazo de 5 años genere una TIR del 104,75% y un VAN de US\$5,578,781.14 (Cinco millones quinientos setenta y ocho mil setecientos ochenta y uno 14/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica). Se concluye que el proyecto es rentable además de cumplir con las expectativas de calidad de servicio y atención al cliente interno y externo.

### **3.3.Descripción del proyecto y entregables**

#### **3.3.1. Descripción General**

El proyecto tiene como horizonte generar un crecimiento en la rentabilidad, mediante el mejoramiento del servicio actual a clientes de la cadena retail, integrando un nuevo proceso en los servicios comerciales y operativos. Diseñando e integrando una plataforma enfocada a la inclusión social.

#### **3.4. Principales Entregables**

- Plan de gestión del proyecto.
- Análisis de la plataforma de la cadena retail.
- Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.
- Implementación de funciones de comercio electrónico.
- Diseño de programas de capacitación.
- Gestión de cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados.

#### **3.5. Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto**

- Definir necesidades de clientes potenciales
- Análisis de costos de creación de plataforma.
- Diseño web con servicios especiales.
- Integración de plataforma.
- Proceso de aplicación de nuevos servicios.

### **3.6. Objetivos del Proyecto**

#### **3.6.1. Objetivos Estratégicos**

- Generar un crecimiento en la rentabilidad de la compañía.
- Proporcionar satisfacción a las necesidades de clientes con capacidad especial por medio de los servicios tecnológicos
- Realizar una reestructuración de los servicios e instalaciones de al menos un 99%, demostrar la factibilidad y el cumplimiento con los ODS.
- Visibilizar los esfuerzos al aporte de responsabilidad social de la empresa por medio de alianzas con instituciones gubernamentales para formación y capacitaciones sobre personas con capacidades especiales.

#### **3.6.2. Indicadores de Éxito**

- Aumento de las ventas netas en un 12% para el año 2027.
- Mayor rentabilidad.
- Aumentar el margen de utilidad bruta
- Innovar los canales de comunicación y servicios digitales para incrementar el número de visitas en la plataforma.
- Mejorar la experiencia de los clientes al usar las plataformas de servicios.
- Mejorar la experiencia de los clientes con capacidades especiales en los servicios directos de la cadena a nivel nacional.
- Informar el cumplimiento de los ODS mediante este proyecto.
- Incrementar el apoyo gubernamental mediante alianzas.
- Establecer programas de capacitación para actualizar y mejorar el servicio del personal administrativo y operativo dirigido a personas con capacidad limitada.
- Incrementar el número de empleados capacitados anualmente.

### 3.7. Premisas y Restricciones

#### 3.7.1. Premisas

- Integrar la plataforma de inclusión social es una decisión estratégica.
- La plataforma puede ayudar a mejorar el servicio actual de comercio electrónico.
- Se tiene la capacidad de proporcionar servicios inclusivos que satisfagan las necesidades del cliente.
- Existe un enfoque tecnológico que permite la optimización de las operaciones de la organización.

#### 3.7.2. Restricciones

- **Alcance:** Definir de manera clara el tipo de plataforma a integrar.
- **Costo:** Contar con la cantidad de dinero propuesta para el diseño e instalación de la plataforma de inclusión social.
- **Tiempo:** Cumplir el tiempo de diseño e integración de la plataforma, de acuerdo con lo establecido en el cronograma.
- **Recursos:** Contar los elementos disponibles para el diseño e integración de la plataforma, como los humanos, técnicos y económicos.

### 3.8. Riesgos Alto Nivel

- Mal recibimiento de la gestión de inclusión social.
- Proceso fallido de relaciones con instituciones gubernamentales.
- Que la relación con nuestros actuales clientes se vea afectada.
- Que haya incertidumbre entre el personal.
- Inconformidad general con las nuevas disposiciones.

### 3.9. Cronograma de Hitos Principales

Tabla 19 Matriz de hitos principales

Hito o evento significativo	Fecha programada
Inicio del proyecto	Jueves, 16 de marzo de 2023
Gestión del proyecto	Jueves, 16 de marzo de 2023
Análisis de la plataforma de la cadena retail	Lunes, 24 de abril de 2023
Diseño de plataforma con opciones de inclusión social	Miércoles, 10 de mayo de 2023
Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo	Miércoles, 10 de mayo de 2023
Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	Lunes, 08 de mayo de 2023
Gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados	Jueves, 18 de mayo de 2023
Fin del proyecto	Martes, 20 de junio de 2023

Fuente: Elaboración propia.

### 3.10. Presupuesto Estimado

La cadena retail aprueba y asigna un presupuesto de US\$167,078.84 (Ciento sesenta y siete mil setenta y ocho 84/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica).

### 3.11. Lista de Interesados

Tabla 20 Lista de Interesados

ID	Rol	Nombre
INT.01	Gerente General	Alejandro López
INT.02	Contralor	Sergio López
INT.03	Director de Compras	Haydee Ochoa
INT.04	Director de Operaciones	Enrique Guzmán
INT.05	Director Administrativo Financiero	Patricio Córdova
INT.06	Director de Proyectos	Ingrid García
INT.07	Director de Talento Humano	Sara Rosales
INT.08	Director de Tecnología	Pedro Galarza
INT.09	Director de Marketing	Luis Castañeda

Fuente: Elaboración propia.

### 3.12. Requisitos de Aprobación de Proyecto

- Acta de entrega de licencias de software y manual operativo
- Informes de capacitación operativo de software y plataforma
- Manual operativo y estructural de plataforma de inclusión social.
- Acta de entrega y capacitación de Plan de contratación y desarrollo profesional.

- Acta entrega de Manual de Política de gestión y control.
- Acta de cierre formal del proyecto.

### 3.13. Asignación del director del proyecto

Tabla 21 Asignación del director del proyecto

Apellidos y Nombres	Cargo	Departamento / División
García Castañeda Ingrid	Directora de Proyecto	Administrativo Financiero
<b>Autoridad del director del Proyecto</b>		
<b>Autoridad para incorporar equipos y recursos</b>		Alta
<b>Autoridad de presupuestos y tiempos</b>		Media
<b>Autoridad para resolución de conflictos</b>		Media
<b>Autoridad de modificaciones y/o cambios</b>		Baja

Fuente: Elaboración propia.

### 3.14. Asignación y Autoridad del Patrocinador del Proyecto

Tabla 22 Asignación y Autoridad del Patrocinador del Proyecto

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

Fuente: Elaboración propia.

### 3.15. Aprobaciones del Proyecto

La Dirección del Proyecto debe presentar formalmente los cambios para que estos sean aprobados. La autoridad principal es el Patrocinador quien aprobará con voz y voto, en comisión con el director del Proyecto y el Gerente Administrativo, quienes tendrán solo voz, pero no 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**

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).

Dentro de la dirección de proyectos, la integración debe incluir las características como unificación, consolidación, comunicación e interrelación, las cuales, deberían aplicarse desde el inicio hasta la conclusión del proyecto y en este también se deben incluir toma de decisiones sobre asignación de recursos, equilibrio de demanda que compiten entre sí, examen de enfoques alternativos, adaptación de los procesos para cumplir con los objetivos del proyecto y gestión de la interdependencia entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

#### **4.1.2. Gestión de desempeño del proyecto**

El control y cumplimiento del avance y cierre del proyecto estará bajo la responsabilidad y autoridad del director del proyecto cuya función es presentar los informes del avance del proyecto y cumplimiento del proyecto con las recomendaciones de este, que se realizarán en las sesiones de trabajo de seguimiento según la programación establecida que se desarrollarán semanalmente.



Tabla 23 Contenido de informe de desempeño del proyecto

<b>Estado actual del proyecto</b>
Situación del alcance: análisis del avance real versus el avance planificado. Eficiencia del cronograma: análisis de la SV (variación del cronograma) y el SPI (índice de rendimiento del cronograma). Eficiencia del Costo: análisis de la CV (variación del costo) y el CPI (índice de rendimiento del costo). Revisar el cumplimiento de los objetivos y entregables del proyecto. Revisar el avance, fechas y desviaciones de hitos.
<b>Reporte de avance</b>
Valor ganado del período: análisis del valor ganado planificado versus el valor ganado real. Costo del proyecto: análisis del costo planificado vs el costo real. Eficiencia del cronograma en el período: análisis del SV del periodo versus el SPI del periodo. Eficiencia del costo del periodo: análisis del CV del periodo versus el CPI del periodo
<b>Pronósticos</b>
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.
<b>Otros</b>
Problemas y pendientes por tratar y resolver. Realizar estimado de los riesgos del proyecto. Curva S del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 24 se especifican los parámetros para el desarrollo de las sesiones de trabajo para el cumplimiento de las actividades que corresponden a la revisión de la gestión y avance del proyecto.

Tabla 24 Revisión de la gestión y avance del proyecto

Tipo de Gestión	Actividades	Alcance	Frecuencia	Responsables	Entregables
<b>Desarrollar reuniones de revisión y coordinación</b>	Análisis de informe de desempeño del proyecto.	Se revisará el avance del proyecto, sus cumplimientos, acuerdos y resoluciones aprobadas.	Semanal, miércoles.	Todos los miembros del equipo del proyecto.	Reporte de avance del proyecto.
	Análisis del estado de los entregables.	Revisión del cumplimiento de la entrega del reporte de avance.	Semanal, miércoles.	Todos los miembros del equipo del proyecto.	Reporte del plan de facilitación de entregables.

	Aprobar la coordinación de actividades.	Definir, redefinir y aprobar roles y responsabilidades de las actividades.	Semanal, miércoles.	Todos los miembros del equipo del proyecto.	Reporte de avance del plan de acción.
<b>Preparar reuniones y comunicaciones informales</b>	Propios de la gestión.	Coordinar actividades inherentes al avance y desarrollo del proyecto.	Las requeridas en función del evento a analizar.	Todos los interesados	Reporte de cambios y otras actividades.
<b>Preparar reunión con el Patrocinador</b>	Coordinación previa agenda.	Revisar el avance y desempeño del proyecto y sus entregables.	Cada vez que lo solicite el director y patrocinador del proyecto.	Todos los representantes de equipos, Product owner and scrum máster.	Reporte de avance del proyecto.
		Revisión y aprobación de informes y/o actas.			Actas de reuniones.

Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.3. Gestión de Cambios

Tabla 25 Matriz de gestión de cambios

<b>Título del Proyecto:</b>	Diseño e integración de una plataforma de inclusión social para clientes de una importante cadena de supermercados en el Ecuador.
<b>Política de Gestión de los cambios</b>	
Los cambios requeridos que afectan al proyecto deben ser solicitados al Gerente del Proyecto y aprobado por el Patrocinador, siendo los interesados y/o miembros del equipo quienes lo harán.	
<b>Tipos de Cambios</b>	
<b>Acción preventiva</b>	El gerente del proyecto tiene la autoridad para aprobar y realizar su ejecución directa.
<b>Acción correctiva</b>	La autoridad para aprobar y autorizar la actualización y ejecución, respaldado del informe de análisis e impacto de el/los cambio(s) es el patrocinador.
<b>Corrección de defectos</b>	La autoridad para aprobar y autorizar la actualización y ejecución, respaldado del informe de análisis e impacto de el/los cambio(s), remitido por el gerente del proyecto es el patrocinador.
<b>Cambio al plan del proyecto</b>	Es obligatorio que este tipo de cambio pase por el proceso de gestión de cambios.

<b>Proceso de Gestión de Cambios</b>	
<b>Solicitud</b>	El interesado y/o miembro del equipo requerirá el/los cambio(s) a través de una solicitud de cambios remitida al Gerente del Proyecto, quien procederá a la codificación y registro.
<b>Verificación</b>	La solicitud de cambios será recibida por el gerente del proyecto y este procederá a realizar la verificación del requerimiento.
<b>Evaluación</b>	El análisis de el/los cambio(s) y su impacto en la línea base del proyecto; como el resultado, se emitirá a través un informe realizado por el gerente del proyecto.
<b>Toma de decisión</b>	Gerente del proyecto debe enviar al patrocinador 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.
<b>Implantación</b>	El gerente del proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede a: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Actualizar el plan del proyecto,</li> <li>b) Informar de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto.</li> <li>c) Coordina la implementación.</li> </ul>
<b>Cierre</b>	El Gerente del Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y prepara las lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26 Roles de gestión de cambios

<b>Nombre del Rol</b>	<b>Persona Asignada</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Nivel de Autoridad</b>
<b>Patrocinador</b>	Sergio López	Decidir sobre la solicitud de cambio.	Total, sobre el proyecto
<b>Gerente del Proyecto</b>	Ingrid García	Receptar las solicitudes de cambio, informar su impacto y, autorizar la implementación y seguimiento.	Determinar conclusiones y recomendaciones.
<b>Integrantes del equipo del proyecto</b>	Cualquiera	Remitir cambios a través de la solicitud de cambios.	Solicitar cambios

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.4. Gestión de la configuración**

El plan de gestión de la configuración describe la manera en que se tendrá la información sobre los elementos del proyecto, así como cuáles elementos, serán registrados y

actualizados de modo que el producto, servicio o resultado del proyecto se mantenga consistente y/u operativo. (PMI, 2017)

Tabla 27 Matriz de plan de registro de configuración

<b>Título del Proyecto:</b>		Diseño e integración de una plataforma de inclusión social para clientes de una importante cadena de supermercados en el Ecuador.				
<b>Plan de registro de documentación:</b>						
<b>Documentos</b>	<b>Formato</b>	<b>Acceso Rápido Necesario</b>	<b>Disponibilidad Amplia Necesaria</b>	<b>Seguridad de Acceso</b>	<b>Recuperación de Información</b>	<b>Retención de Información</b>
<b>Acta de Constitución</b>	En físico y soporte magnético	On-line	Interesados y/o integrantes del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en drive.	Durante todo el proyecto
<b>Plan para la dirección del proyecto</b>	En físico y soporte magnético	En físico y soporte magnético	Interesados y/o integrantes del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en drive.	Durante todo el proyecto
<b>Documentos técnicos, estudios, planes, informes, entregables parciales y finales</b>	En físico y soporte magnético	On-line	Interesados y/o integrantes del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en drive.	Durante todo el proyecto
<b>Informes de avance de ejecución</b>	En físico y soporte magnético	On-line	Interesados y/o integrantes del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en drive.	Durante todo el proyecto
<b>Formato de acta de reunión</b>	En físico y soporte magnético	On-line	Interesados y/o integrantes del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en drive.	Durante todo el proyecto
<b>Solicitud de cambio del proyecto</b>	En físico y soporte magnético	On-line	Interesados y/o integrantes del	Solo lectura y comentarios	Back-up físico (disco duro) y en drive.	Durante todo el proyecto

			equipo del proyecto	Restricciones a cambios sin autorización		
<b>Actas de entrega recepción de entregables</b>	En físico y soporte magnético	On-line	Interesados y/o integrantes del equipo del proyecto	Solo lectura y comentarios Restricciones a cambios sin autorización	Back-up físico (disco duro) y en drive.	Durante todo el proyecto
<b>Gestión de control del cambio:</b>	<b>Descripción</b>	<b>Rol de Gestión</b>	<b>Nombre</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Nivel de Autoridad</b>	
<b>Solicitud</b>	El interesado y/o integrante del equipo requerirá el o los cambios a través de una solicitud de cambios remitida al Gerente del Proyecto, quien procede al codificación y registro.	<b>Integrantes del equipo de proyecto</b>	Varios	Realiza consultas y solicita modificaciones de la gestión de la configuración	Depende de cada miembro	
<b>Verificación</b>	El Gerente del Proyecto con la solicitud de cambios recibida, procede a realizar la verificación del requerimiento.	<b>Gerente del Proyecto</b>	Ingrid García	Supervisa el cumplimiento de la gestión de la configuración	Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones	
<b>Evaluación</b>	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.	<b>Gerente del Proyecto</b>	Ingrid García	Supervisa el cumplimiento de la gestión de la configuración	Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones	
<b>Toma de decisión</b>	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.	<b>Patrocinador</b>	Sergio López	Supervisa el funcionamiento de la gestión de la configuración	Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones	
<b>Implantación</b>	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 e integrantes del equipo del proyecto y, c) Coordina la implementación.	<b>Gerente del Proyecto</b>	Ingrid García	Supervisa el cumplimiento de la gestión de la configuración	Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones	

<b>Cierre</b>	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.	<b>Gerente del Proyecto</b>	Ingrid García	Supervisa el cumplimiento de la gestión de la configuración	Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones
---------------	---	-----------------------------	---------------	---	--

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaborado por la autora

Tabla 28 Matriz de ítems de configuración

<b>Ítems de configuración:</b>					
<b>Código del ítem</b>	<b>Nombre del ítem</b>	<b>Categoría: 1=Físico, 2=Documento, 3=Formato, 4=Registro</b>	<b>Fuente: P=Proyecto, T= Técnicos, V=Proveedor, E=Empresa</b>	<b>Formato (Software +Versión +Plataforma)</b>	<b>Observaciones</b>
1	Plan de Dirección del Proyecto	2	V, E	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
2	Análisis de la plataforma actual de la cadena retail	2	P, V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
3	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	3	T, V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
4	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo	4	T, V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
5	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	2	P, V	Original impresa y digital	Firmado y aprobado
6	Gestión del cambio Organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados.	1	V, E	Original impresa y digital	Firmado y aprobado

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaborado por la autora

Tabla 29 Matriz de organización de las actividades de configuración

<b>Tipo de Gestión</b>	<b>Actividades</b>	<b>Alcance</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Roles y responsables</b>	<b>Entregables</b>
------------------------	--------------------	----------------	-------------------	-----------------------------	--------------------

<b>Desarrollar reuniones de revisión y coordinación</b>	Análisis de informe de desempeño del proyecto.	Se revisará el avance del proyecto, sus cumplimientos, acuerdos y resoluciones aprobadas.	Semanal, miércoles.	Todos los miembros del equipo del proyecto.	Reporte de avance del proyecto.
	Análisis del estado de los entregables.	Revisión del cumplimiento de la entrega del reporte de avance.	Semanal, miércoles.	Todos los miembros del equipo del proyecto.	Reporte del plan de facilitación de entregables.
	Aprobar la coordinación de actividades.	Definir, redefinir y aprobar roles y responsabilidades de las actividades.	Semanal, miércoles.	Todos los miembros del equipo del proyecto.	Reporte de avance del plan de acción.
<b>Preparar reuniones y comunicaciones informales</b>	Propios de la gestión.	Coordinar actividades inherentes al avance y desarrollo del proyecto.	Las requeridas en función del evento a analizar.	Todos los interesados	Reporte de cambios y otras actividades.
<b>Preparar reunión con el Patrocinador</b>	Coordinación previa agenda.	Revisar el avance y desempeño del proyecto y sus entregables.	Cada vez que lo solicite el director y patrocinador del proyecto.	Todos los representantes de equipos, Product owner and scrum master.	Reporte de avance del proyecto.
		Revisión y aprobación de informes y/o actas.			Actas de reuniones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 Matriz de métricas y control de configuración

<b>Contabilidad de Estado y Métricas de Configuración:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repositorio de Información: Archivo con la estructura del EDT, abierto a subcarpetas de administración y control, conteniendo todo el plan del proyecto.</li> <li>▪ Versiones de los documentos: Se registrará las versiones de los documentos de acuerdo con sus actualizaciones.</li> <li>▪ Codificación: Todos los documentos registrados en los archivos respetarán la codificación aprobada para el proyecto.</li> </ul>
<b>Verificación y Auditorías de Configuración:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se realizarán los procesos de auditoría y control en todas las actualizaciones de información.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5. Cierre del proyecto

En la gestión del cierre del proyecto que se debe aprobar por el patrocinador mediante el respaldo de informes y análisis otorgados por el gerente del proyecto, después de estar conformes con los entregables solicitados.

Tabla 31 Matriz de gestión de cierre del proyecto

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Diseño e integración de una plataforma de inclusión social para clientes de una importante cadena de supermercados en el Ecuador.</b>
<b>Política de la gestión de cierre del proyecto</b>	
El patrocinador es quien tiene la autoridad y responsabilidad de formalizar el cierre del proyecto.	
<b>Proceso para el cierre del proyecto</b>	
<b>Solicitud</b>	El gerente del proyecto remite al patrocinador toda la documentación de respaldo que da inicio al proceso de cierre del proyecto.
<b>Aprobación</b>	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.



<b>Cierre</b>	El patrocinador y el gerente del proyecto formalizan el cierre del proyecto comunicando a los interesados y/o integrantes del equipo del proyecto, traspasan los entregables y certifican el cierre de los procesos contractuales.		
<b>Roles para el cierre del proyecto</b>			
<b>Nombre del Rol</b>	<b>Persona Asignada</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Nivel de autoridad</b>
<b>Patrocinador</b>	Sergio López	Aprobar o rechazar el cierre del proyecto	Máxima autoridad
<b>Gerente del Proyecto</b>	Ingrid García	Recopilar toda la documentación y requerir el cierre del proyecto	Requerir el cierre del proyecto

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaborado por la autora

## 4.2. Plan de gestión de interesados

La gestión de los Interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario. (PMI, 2017)

### 4.2.1. Registro de Interesados

El registro de interesados se utiliza para identificar a los interesados capaces de proporcionar información acerca de los requisitos. También captura los requisitos y expectativas que tienen los interesados con relación al proyecto. (PMI, 2017)

La principal salida del proceso de identificar a los interesados es el registro de interesados. Este documento debe contener información acerca de los interesados identificados e incluye la información de identificación, información de evaluación y la clasificación de los interesados.

Tabla 32 Matriz de información de identificación

Identificación							Evaluación					Clasificación	
Cod de ítem	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 Neutral Reticente
A	Sergio López	Contralor	Cadena Retail	Guayaquil	Patrocinador	<a href="mailto:slopezz@cadenaretail.com.ec">slopezz@cadenaretail.com.ec</a>	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, Líder
B	Ingrid García	Gerente de Proyectos	Cadena Retail	Guayaquil	Gerente del Proyecto	<a href="mailto:iggarcia@cadenaretail.com.ec">iggarcia@cadenaretail.com.ec</a>	Cumplir con toda la planificación del proyecto	Administración eficiente de los proyectos a ejecutarse	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
C	Alejandro López	Gerente General	Cadena Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	<a href="mailto:alopez@cadenaretail.com.ec">alopez@cadenaretail.com.ec</a>	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, Líder

<b>D</b>	Haydee Ochoa	Director de Compras	Cadena Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	<a href="mailto:haochoa@cadenaretail.com.ec">haochoa@cadenaretail.com.ec</a>	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
<b>E</b>	Enrique Guzmán	Director de Operaciones	Cadena Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	<a href="mailto:enriqueguz@cadenaretail.com.ec">enriqueguz@cadenaretail.com.ec</a>	Optimizar los procesos internos	Procesos internos generen tiempos productivos y ejecutables	Bajo	Medio	Todo el proyecto	Interno	Neutral
<b>F</b>	Patricio Córdoba	Director Administrativo Financiero	Cadena Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	<a href="mailto:patricordoba@cadenaretail.com.ec">patricordoba@cadenaretail.com.ec</a>	Optimizar los costos y gastos; alcanzar rendimientos planificados	Administración eficiente de los recursos económicos y financieros	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
<b>G</b>	Sara Rosales	Director de Talento Humano	Cadena Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	<a href="mailto:sararosales@cadenaretail.com.ec">sararosales@cadenaretail.com.ec</a>	Optimizar los procesos internos	Procesos internos generen tiempos productivos y ejecutables	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Neutral

<b>H</b>	Pedro Galarza	Director de Tecnología	Cadena Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	<a href="mailto:pgalarza@cadenaretail.com.ec">pgalarza@cadenaretail.com.ec</a>	Optimizar los procesos internos	Mejoren los tiempos y rutas de entrega del producto	Bajo	Medio	Todo el proyecto	Interno	Neutral
<b>I</b>	Luis Castañeda	Director de Marketing	Cadena Retail	Guayaquil	Equipo del proyecto	<a href="mailto:luiscastañeda@cadenaretail.com.ec">luiscastañeda@cadenaretail.com.ec</a>	Aumentar el posicionamiento de la marca	Generación de valor a la imagen y marca corporativa	Medio	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
<b>J</b>	Varios	Proveedores de consultoría	Varios	Guayaquil	Equipo del proyecto	<a href="mailto:consultal@cadenaretail.com.ec">consultal@cadenaretail.com.ec</a>	Cumplir con los parámetros contractuales	Proveer los servicios de consultoría profesional necesarios para el proyecto	bajo	Medio	Todo el proyecto	Externo	Neutral

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2. Participación actual y deseada de los interesados

A continuación, identificaremos el nivel de participación deseado de los interesados respecto al actual.

Tabla 33 Matriz de información de evaluación

Cod de Ítem	Nombre	Cargo	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
<b>A</b>	Sergio López	Contralor				A	D
<b>B</b>	Ingrid García	Gerente de Proyectos				A+D	
<b>C</b>	Alejandro López	Gerente General				A	D
<b>D</b>	Haydee Ochoa	Director de Compras				A+D	
<b>E</b>	Enrique Guzmán	Director de Operaciones			A	D	
<b>F</b>	Patricio Córdoba	Director Administrativo Financiero				A+D	
<b>G</b>	Sara Rosales	Director de Talento Humano			A	D	
<b>H</b>	Pedro Galarza	Director de Tecnología			A	D	
<b>I</b>	Luis Castañeda	Director de Marketing				A+D	
<b>J</b>	Varios	Proveedores de consultoría			A	D	

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.3. Análisis de clasificación de interesados

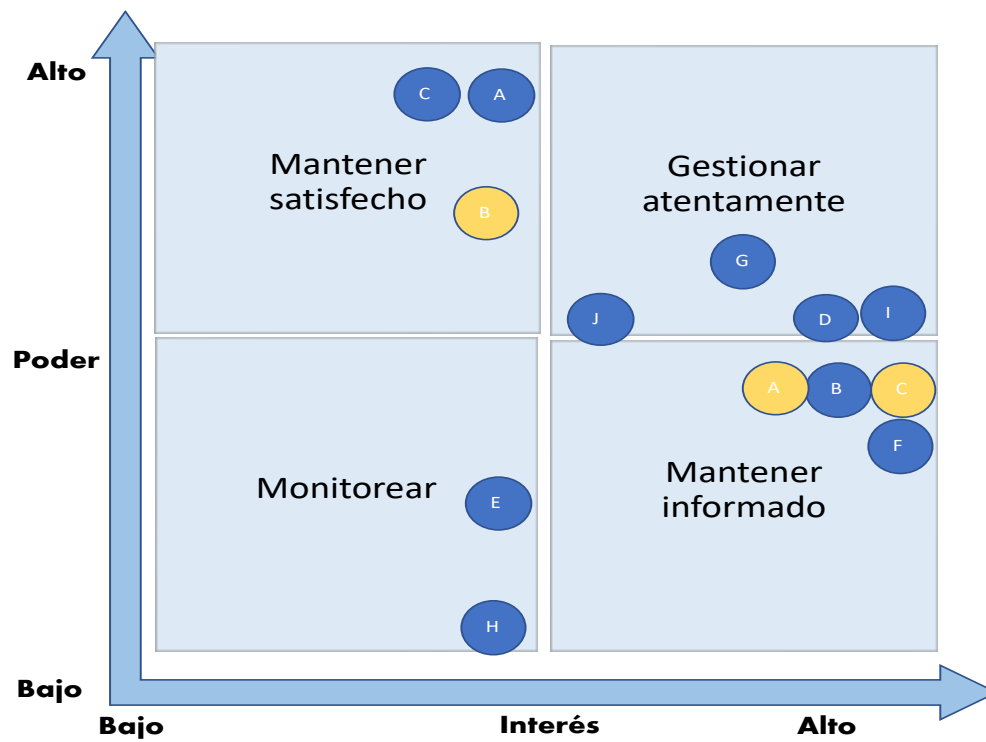


Ilustración 5 Clasificación de los interesados  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4. Estrategia de gestión de interesados

Tabla 34 Matriz de estrategia de gestión de interesados

<b>Cod de Ítem</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Clasificación Poder/Interés</b>	<b>Nivel de Participación</b>	<b>Estrategia para recibir apoyo o reducir obstáculos</b>
<b>A</b>	Sergio López	Contralor	Mantener informado y satisfecho	Partidario, Líder	Informar y mantener satisfecho sobre el avance del proyecto
<b>B</b>	Ingrid García	Gerente de Proyectos	Mantener informado	Partidario	Informar sobre el avance del proyecto
<b>C</b>	Alejandro López	Gerente General	Mantener informado y satisfecho	Partidario, Líder	Mantener informado y satisfecho con el avance del proyecto.
<b>D</b>	Haydee Ochoa	Director de Compras	Gestionar atentamente	Partidario	Gestionar atentamente las compras de los servicios, equipos y materiales para el proyecto.
<b>E</b>	Enrique Guzmán	Director de Operaciones	Monitorear	Neutral	Monitorear sus actividades dentro del proyecto
<b>F</b>	Patricio Córdoba	Director Administrativo Financiero	Mantener informado	Partidario	Informar del avance del proyecto relacionado a sus actividades.
<b>G</b>	Sara Rosales	Director de Talento Humano	Gestionar atentamente	Neutral	Gestionar atentamente todo lo relacionado a la contratación de personal y técnicos para el proyecto
<b>H</b>	Pedro Galarza	Director de Tecnología	Monitorear	Neutral	Monitorear todo lo necesario para la ejecución de los equipos tecnológicos necesarios para el proyecto
<b>I</b>	Luis Castañeda	Director de Marketing	Gestionar atentamente	Partidario	Gestionar atentamente todo lo relacionado al proyecto.
<b>J</b>	Varios	Proveedores de consultoría	Gestionar atentamente	Neutral	Gestionar atentamente todo lo relacionado a la capacitación del proyecto

Fuente: Elaboración propia



#### 4.2.5. Requisitos de información de interesados

Tabla 35 Matriz de requisitos de información de interesados

Interesado	Cargo	Requisito de Información	Formato	Lenguaje	Nivel de detalle	Frecuencia
Sergio López	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
		Informe de desempeño				Semanal
		Contratos de adquisiciones de servicios				Por cada proceso de contratación en el proyecto
		Acta de entrega/aceptación de 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
Ingrid García	Gerente de Proyectos	Acta de Constitución del proyecto	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Requerimiento de pagos y/o desembolsos				De acuerdo con la planificación de pagos
		Solicitud de cambios e informe de análisis de impacto				Por cada requerimiento ingresado y registrado
		análisis de la plataforma de la cadena retail.				Una vez
		Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente				Una vez

		Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.				Una vez
		Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos				Una vez
		Gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados				Una vez
		Contratos de adquisiciones de servicios				Una vez
		Acta de entrega/aceptación de servicios				Una vez
		Acta de cierre del proyecto				Una vez
Alejandro López	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
		Informe de contratos de adquisiciones de servicios				Una vez
		Informe de acta de entrega/aceptación de servicios				Una vez
		Acta de cierre del proyecto				Una Vez
Haydee Ochoa	Director de Compras	Acta de Constitución	Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informe de desempeño	Digital On-line			Semanal
		Contratos de adquisiciones de servicios	Impreso Digital On-line			Una Vez
		Acta de cierre del proyecto	Digital On-line			Una Vez
Enrique Guzmán	Director de Operaciones	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal
		Acta de cierre del proyecto				Una vez
Patricio Córdoba	Director Administrativo Financiero	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal
		Informe de contratos de adquisiciones de servicios				Una vez
		Informe de acta de entrega/aceptación de servicios				Una vez

		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Sara Rosales	Director de Talento Humano	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Pedro Galarza	Director de Tecnología	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informes de desempeño				Semanal
		Acta de cierre de proyecto				Una vez
Luis Castañeda	Director de Marketing	Acta de Constitución	Impreso Digital On-line	Natural Técnico	Alto	Una vez
		Informe de desempeño				Semanal
		Acta de cierre del proyecto				Una vez
Varios	Proveedores de consultoría	Informes de desempeño	Digital	Natural Técnico	Alto	Mensual

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.6. Seguimiento de gestión de interesados

Para el control, seguimiento y cumplimiento de los requisitos en la gestión de interesados el gerente del proyecto usará, el plan para la dirección del proyecto, el plan de gestión de comunicaciones, informe de avance y desempeño del proyecto, y todas aquellas herramientas necesarias y aplicadas en este 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)

##### 4.3.1. Gestión de alcance del proyecto

Tabla 36 Matriz de alcance y criterios de aceptación del proyecto

<b>Gestión del alcance del proyecto</b>		
<b>Proceso de planificación</b>	Proceso	El Gerente del Proyecto desarrollará el enunciado del alcance, alineado a lo aprobado en el Acta de Constitución y los requisitos de los interesados.
	Planificar la gestión del alcance	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 el plan de gestión del alcance.
	Recopilar requisitos	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. 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.
	Definir el alcance	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.
	Crear EDT	El gerente deberá elaborar el EDT estructurada por fase, y estas estarán divididas por tareas o actividades que cumplan con los entregables detallados o graficados.  El EDT será aprobado por el patrocinador y el gerente del proyecto. Una vez aprobado se imprime y se anexa en el repositorio de documentos del proyecto.

<b>Proceso de monitoreo y control</b>	Validar el alcance	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.
	Controlar el alcance	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:
		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: Elaboración propia.

### 4.3.2. Enunciado del alcance

Tabla 37 Matriz del enunciado del alcance

<b>Descripción del Alcance del Producto</b>	
<b>Requisitos</b>	<b>Características</b>
Definir los lineamientos y especificaciones para la contratación del análisis de la plataforma de la cadena retail.	Los consultores por contratar deben certificar experiencia en el diseño y manejo de plataformas comerciales con opciones de inclusión social.
	El cronograma de análisis, diseño e integración debe ser realizado por los consultores externos que deben cumplir con los tiempos especificados en el proyecto.
	Los lineamientos mínimos para el análisis deben ser desarrollados por el área de proyectos de la empresa y aplicados por consultores con experiencia en manejo de plataformas de inclusión social.
	La medición del nivel de desarrollo del diseño de la plataforma de inclusión social se debe realizar in-situ por los consultores cumpliendo los parámetros de seguridad.

	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 del análisis pertinente al contrato y sus anexos.
Determinar los parámetros mínimos requeridos para el diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	Los consultores por contratar deben certificar experiencia en el diseño de plataformas con opciones de inclusión social.
	El cronograma de análisis y diseño se entrega por los consultores externos que deben cumplir los tiempos especificados en el proyecto.
	Para el proceso de diseño de plataforma con opciones de inclusión social, los consultores deben involucrar al área de proyectos de la organización.
	Los planos, informes y/o documentos correspondientes 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 la implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	Los consultores para contratar deben certificar experiencia en el diseño e implementación de funciones de inclusión social del mismo sector o de otro sector comercial.
	La propuesta debe contener el cronograma de diseño e integración de plataforma con opciones de inclusión social.
	El proceso involucra al área de proyectos, financiera, talento humano y marketing de la empresa.
	Al cierre del entregable debe firmarse un acta entrega de conformidad conteniendo el informe de diseño e integración documentado pertinente al contrato y sus anexos.
Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	Plan de capacitación sobre el uso de medios digitales inclusivos.
	Contratación de consultores que certifiquen experiencia en capacitación sobre el uso de medios digitales inclusivos.
	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.
Desarrollo de la gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados	Proceso de adquisición del software de funciones inclusivas.
	Implementación y análisis del plan piloto, evaluar sus resultado y recomendaciones; posterior, proceso de carga de proyectos vigentes.
	Informes de indicadores KPI's
<b>Criterios de Aceptación del Producto</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>Criterios de Aceptación</b>
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 CAD, CAM, CAE.
	Las capacitaciones sobre la plataforma de inclusión social deben ser planificadas y evaluadas, contra un acta de compromiso y aprendizaje.
Calidad	Para la migración de los proyectos al software CAD, el plan piloto deben ejecutarse al 100% y el mínimo aceptable es de 95%.
	Las licencias para el software CAD deben ser vigentes y contratadas con los distribuidores directos.
	La metodología e implementación del análisis, diseño e integración de la plataforma de inclusión social 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.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38 Matriz de los entregables del alcance del proyecto

<b>Entregables del Proyecto</b>	
<b>Entregables</b>	<b>Paquetes de trabajo</b>
1.1 Plan de Dirección del Proyecto	Acta de constitución del proyecto
	Registro de interesados
	Evaluación de interesados
	Asignación de tareas a los involucrados
	Plan de gestión del proyecto
	Plan de gestión de la integración
	Plan de gestión de interesados
	Plan de gestión de las comunicaciones
	Plan de gestión de las adquisiciones
	Plan de gestión de los recursos
	Plan de gestión de calidad
	Plan de gestión del alcance
	Plan de gestión del tiempo
	Plan de gestión de costo
Plan de gestión de los riesgos	
1.2 análisis de la plataforma de la cadena retail.	análisis de la situación de servicios actuales dentro de la plataforma.
	Reporte de opciones de servicios a cambiar en la plataforma.
1.3 Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	Evaluación de nuevas alternativas de opciones de servicios en la plataforma dirigido a la inclusión social.
	Diseño de opciones de servicios online
1.4 Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	Desarrollo de propuesta de nuevas funciones de comercio electrónico
	Evaluación de funciones de audio, video y voz para personas con capacidades especiales.

1.5 Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	Creación del plan de capacitación
	Desarrollo de la capacitación en medios digitales inclusivos
1.6 Gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados	Revisión
	Revisión del diseño propuesto
	Adquisición del dominio de la plataforma
	Implementación
	Integración de la plataforma
	Capacitación sobre la plataforma
	Adquisición de software con funciones inclusivas
	Operación
	Registro en base de datos por ingreso de clientes con capacidades especiales
	Generación de informes de KPIs de la estrategia implementada.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39 Matriz de restricciones, exclusiones y supuestos del alcance del proyecto.

<b>Exclusiones del Proyecto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El proyecto contempla todo el proceso tecnológico de sistemas, plataformas y equipos necesarios para la integración.</li> <li>▪ El proyecto contempla todo el equipamiento necesario.</li> </ul>	
<b>Restricciones del Proyecto</b>	
<b>Internos de la Organización</b>	<b>Ambientales o Externos de la Organización</b>
El proyecto se desarrollará en la ciudad de Guayaquil.	Los consultores por servicios profesionales deben ser certificado como docente con prácticas en sistemas e inclusión social y presentar certificaciones de experiencia en consultorías de procesos de análisis, diseño e integración de plataformas con opciones de inclusión social.
Todo el proyecto se limita a la estructura de la EDT.	Los técnicos o especialistas serán exclusivamente personas jurídicas y/o nacionales (no microempresas) de nacionalidad ecuatoriana.
El proyecto se ajustará al presupuesto aprobado en el ACP.	
El proyecto se ejecuta en un plazo de 69 días.	
<b>Supuestos del Proyecto</b>	
<b>Internos de la Organización</b>	<b>Ambientales o Externos de la Organización</b>
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 gestión de este proyecto.
La infraestructura administrativa actual tiene capacidad para admitir la nuevos conocimientos y cambios dirigido a la inclusión social.	

Fuente: Elaboración propia



### 4.3.3. Estructura del desglose del trabajo

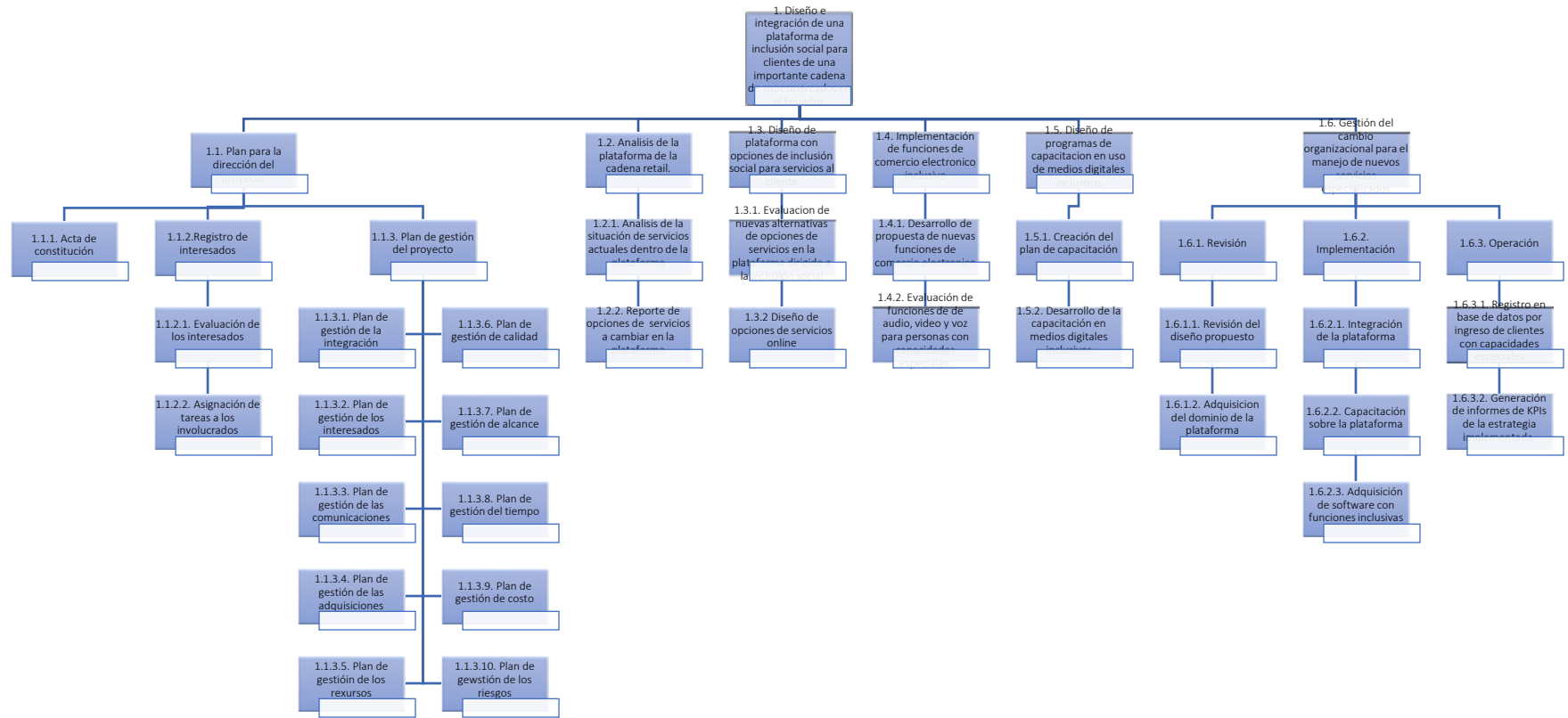


Ilustración 6 Estructura de desglose de trabajo  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.4. Diccionario de estructura de desglose de trabajo (EDT)

Tabla 40 Matriz de estructura de desglose de trabajo

<b>Id</b>	<b>Entregables</b>	<b>Descripción</b>	<b>Criterio de Aceptación</b>	<b>Recursos</b>	<b>Días</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
1.	Diseño e integración de una plataforma de inclusión social.	Proyecto de diseño e integración de una plataforma de inclusión social para una cadena retail.		Patrocinador Gerente del Proyecto Gerente General	<b>69 días</b>	<b>\$ 144.510</b>	Gerente del Proyecto
1,1	Plan para la Dirección del Proyecto	Procesos realizados para definir un nuevo proyecto para obtención de la autorización para iniciar una fase o proyecto.	Documentación del plan propuesto con sus fases completas.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director Administrativo Financiero	<b>50 días</b>	<b>\$ 25.250</b>	Gerente del Proyecto
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	Documento firmado y aprobado por el patrocinador, que da inicio al proyecto, se asignan los recursos y autoridad al gerente del proyecto	Documento deben contener información integral de objetivos del proyecto, el servicio o producto, los tiempos, costos y la autoridad del proyecto, debidamente aprobado y firmado por el patrocinador y gerente del proyecto.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director Administrativo Financiero	10 días	\$ 950	Gerente del Proyecto
1.1.2	Registro de interesados	Identificar y validar a los interesados del proyecto.	Registro de interesados potenciales identificados.	Gerente del Proyecto	<b>20 días</b>	\$ 1.300	Director de tecnología

1.1.2.1	Evaluación de interesados	Validación y verificación de interesados potenciales del proyecto.	Reporte debe contener todos los datos de contacto integral para mantener informado a los interesados.		10 días	\$ 650	Gerente del Proyecto
1.1.2.2	Asignación de tareas a los involucrados	Asignación de roles y responsabilidades a los involucrados.	Reporte de roles y tareas asignadas a los involucrados.		10 días	\$ 650	Gerente del Proyecto
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	Describe el lineamiento en que el proyecto se ejecuta, monitorea, controla y se cierra.	Aplicar los estándares del PMBOK V6	Patrocinador Gerente del Proyecto Director Administrativo Financiero Director de Marketing Director de Compras Director de Operaciones Director de Talento Humano	<b>30 días</b>	\$ 23.000	Gerente del Proyecto
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración				3 días	\$ 2.300	
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados				3 días	\$ 2.300	
1.1.3.3	Plan de gestión de las comunicaciones				3 días	\$ 2.300	
1.1.3.4	Plan de gestión de las adquisiciones				3 días	\$ 2.300	
1.1.3.5	Plan de gestión de los recursos				3 días	\$ 2.300	
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad				3 días	\$ 2.300	
1.1.3.7	Plan de gestión del alcance				3 días	\$ 2.300	
1.1.3.8	Plan de gestión del tiempo				3 días	\$ 2.300	
1.1.3.9	Plan de gestión de costo				3 días	\$ 2.300	
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	3 días	\$ 2.300				
1,2	Análisis de la plataforma de la cadena retail.	Examinar, observar y registrar la situación actual y las posibles actualizaciones de opciones de la plataforma.	Documento de registro en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director Administrativo Financiero Director de Marketing Director de Compras Director de	<b>20 días</b>	\$ <b>7.680</b>	Director de Marketing
1.2.1	Análisis de la situación de servicios actuales dentro de la plataforma.	Descripción de los servicios online actuales a mejorar.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Director de Marketing Director de Compras Director de	10 días	\$ 5.120	Director de Marketing

1.2.2	Reporte de opciones de servicios a cambiar en la plataforma.	Detalle de opciones de servicios online a integrar.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Operaciones Director de talento humano	10 días	\$ 2.560	Director de Marketing
1,3	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	Diseño de prototipo de plataforma con nuevas alternativas de opciones.	Informe de prototipo en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director Administrativo Financiero	<b>20 días</b>	<b>\$ 15.120</b>	Director de tecnología
1.3.1	Evaluación de nuevas alternativas de opciones de servicios en la plataforma dirigido a la inclusión social.	Valoración de las nuevas alternativas.	Documento de registro en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Director de Operaciones Director de Marketing	10 días	\$ 5.120	Gerente del Proyecto
1.3.2	Diseño de opciones de servicios online	Creación de opciones de servicios online.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.		10 días	\$ 10.000	Director de Marketing
1,4	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	Creación de prototipo de nuevas funciones de comercio electrónico.	Informe de resultados de implementación.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director Administrativo Financiero Director de Operaciones	<b>20 días</b>	<b>\$ 9.840</b>	Director de Tecnología
1.4.1	Desarrollo de propuesta de nuevas funciones de comercio electrónico	Desarrollo de nuevas funciones de comercio electrónico.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Director de Marketing	10 días	\$ 6.000	Director de Marketing

1.4.2	Evaluación de funciones de audio, video y voz para personas con capacidades especiales.	Análisis y valoración de nuevas funciones de audio, video y voz para personas con capacidades especiales.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.		10 días	\$ 3.840	Director de Tecnología
1,5	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	Planteamiento de programación de capacitaciones en uso de medios digitales inclusivos.	Informe de programas de capacitación.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Talento	<b>10 días</b>	<b>\$ 24.960</b>	Director de Talento Humano
1.5.1	Creación del plan de capacitación	Elaboración de plan de entrenamiento y formación de empleados.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Humano Director de Operaciones	5 días	\$ 3.840	
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en medios digitales inclusivos	Implementación de capacitaciones planificadas.	Documento del plan de capacitación en formato digital y físico presentado al director del proyecto.		5 días	\$ 21.120	
1,6	Gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados	Procesos para definir las actividades de revisión, implementación y operación de los nuevos servicios.	Informe de revisión, implementación, operación de la gestión del cambio organizacional.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Compras	<b>23 días</b>	<b>\$ 61.660</b>	Gerente del Proyecto
1.6.1	Revisión	Reconocimiento, verificación e integración del plan de diseño de la plataforma propuesta.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.		<b>10 días</b>	\$ 38.810	

1.6.1.1	Revisión del diseño propuesto	Verificación de la funcionalidad del diseño propuesto.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.		3 días	\$ 4.200	
1.6.1.2	Adquisición del dominio de la plataforma	Compra de dominio de funcionalidad de plataforma.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.		2 días	\$ 34.610	Director de Compras
1.6.2	Implementación	Integración y activación de las funcionalidades de la plataforma.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Operaciones	<b>10 días</b>	\$ 8.700	Director de Tecnología
1.6.2.1	Integración de la plataforma	Ejecución de las funcionalidades de la plataforma.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Director de Talento Humano Director de Marketing Director de Tecnología	2 días	\$ 2.900	Director de Tecnología
1.6.2.2	Capacitación sobre la plataforma	Ejecución de las capacitaciones para el manejo de las nuevas funciones de la plataforma.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.		5 días	\$ 2.900	Director de Talento Humano
1.6.2.3	Integración de software con funciones inclusivas	implementación y configuración de software.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.		3 días	\$ 2.900	Director de Tecnología
1.6.3	Operación	Desarrollo de la activación de los procesos de la plataforma para su control y monitoreo.	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Patrocinador Gerente del Proyecto Director de Operaciones	<b>10 días</b>	\$ 14.150	Director de Operación

1.6.3.1	Registro en base de datos por ingreso de clientes con capacidades especiales	Registro y verificación de datos de clientes con capacidades especiales	Documento en formato digital y físico presentado al director del proyecto.	Director de Marketing Director de Tecnología	5 días	\$ 7.710
1.6.3.2	Generación de informes de KPIs de la estrategia implementada.	Registro de informe de KPIs del proyecto.	Informe de resultados.		5 días	\$ 6.440

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.5. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Tabla 41 Matriz de trazabilidad de requisitos

Código	Requerido	Nombre	Requisito	ID	EDT	Justificación	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de validación
	(por interesado)			EDT					
REQ - 0001	Sergio López	Contralor	Que se cumpla con todos los procesos estandarizados de la gestión de proyectos.	1.1.	Plan para la dirección del proyecto	Aplicación de procesos estandarizados en gestión de proyectos para asegurar lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Alta	Cumplir al 100% los estándares del PMBOK V6.	Actas de reuniones
				1.1.1.	Acta de Constitución				
REQ - 0002	Ingrid García	Gerente de Proyectos	El análisis debe generar una adecuada percepción de la situación actual de la plataforma de servicios comerciales online.	1.1.2.	Registro de interesados	Lograr una evaluación y perspectiva definida de la nueva alternativa de diseño y su potencial para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Alta	Cumplir con un diagnóstico preciso y real de la situación actual del área de mejora.	Informe de análisis y evaluación de la plataforma.



				1.1.3	Plan de gestión del proyecto				
REQ - 0003	Alejandro López	Gerente General	Las alternativas de diseños la plataforma debe acoplarse al organigrama funcional de la empresa.	1.3.1.	Evaluación de nuevas alternativas de opciones de servicios en la plataforma dirigido a la inclusión social.	Analizar la alternativa propuesta que sea funcional y que cumpla con los objetivos de este proyecto.	Alta	Entregar el análisis de alternativas para ser evaluadas y respalden la decisión.	Informe de alternativa, conclusiones y recomendaciones.
				1.3.2	Diseño de opciones de servicios online				
REQ - 0004	Luis Castañeda	Director de Marketing	Análisis de la plataforma de la cadena retail debe ajustarse a los estándares comerciales del mercado.	1.2.1.	Análisis de la situación de servicios actuales dentro de la plataforma.	Lograr una sincronía con los estándares comerciales y sociales.	Alta	Integración de las metodologías y herramientas necesarias para el plan de diseño de la plataforma.	Informe de funcionalidad y respaldo de la plataforma.
				1.2.2.	Reporte de opciones de servicios a cambiar en la plataforma.				

REQ - 0005	Pedro Galarza	Director de Tecnología	Las capacitaciones deben estar dirigidas al manejo de plataformas con funciones de inclusión social.	1.5.1	Plan de Capacitación	Instruir profesionalmente al personal actual y por contratar para la nueva iniciativa establecida.	Alta	Cumplir con el 100% del plan de capacitación y evaluación al personal beneficiario.	Informe de capacitación y evaluación
				1.5.2	Desarrollo de la capacitación en medios digitales.				
REQ - 0006	Enrique Guzmán	Director de Operaciones	Se espera que el cambio organizacional en la empresa deba ser controlado y evaluado constantemente,	1.6.1	Revisión	Direccionar adecuadamente a la mejora continua de la plataforma y las actividades del proyecto.	Alta	Aplicación de indicadores KPI's de desempeño y alcance.	Informes de KPI's
				1.6.2	Implementación				
				1.6.3	Operación				

Fuente: Plantilla Dharma Consulting.

Elaborado por la autora.

#### 4.4. Plan de Gestión del cronograma

Tabla 42 Matriz de plan de gestión del cronograma

<b>Metodología del cronograma</b>
Planificación: Método de Ruta Crítica. Control: Gestión del Valor Ganado.
<b>Herramientas del cronograma</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reuniones con los integrantes del equipo del proyecto.</li> <li>b) Técnica de descomposición (EDT).</li> <li>c) Estimaciones análogas y paramétricas.</li> <li>d) Software.</li> </ul>
<b>Proceso de definición de actividades</b>
<p>Después de aprobar el enunciado del alcance, su diccionario y la construcción de la EDT, se realiza lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Detallar las actividades necesarias para desarrollar los entregables del proyecto identificados en la EDT.</li> <li>b) Utilización de MS Project se labora el cronograma, ingresando las actividades y sus códigos de la EDT.</li> </ul>
<b>Proceso de secuencia de actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definidas y ordenadas las actividades, se enumeran y determinan sus dependencias y secuencias.</li> <li>b) Se determinan las actividades sucesoras y predecesoras en el proceso de dependencias.</li> <li>c) Puede incluir adelantos o retrasos a la fecha en que la actividad debe iniciar.</li> <li>d) Las dependencias entre actividades se ingresan al MS Project.</li> </ul>
<b>Proceso de estimación de recursos de las actividades</b>
<p>Para la estimación de los recursos, se procede a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Considerar los criterios del equipo de trabajo, juicio de expertos.</li> <li>b) Suponer el porcentaje de disponibilidad de recursos consumibles y no consumibles.</li> </ul>
<b>Proceso de estimación de duración de las actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Se ha considerado el alcance de la actividad, la complejidad, cantidad y disponibilidad de recursos exigidos por la actividad.</li> <li>b) Se ha considerado la técnica de estimación análoga (datos históricos de actividades o proyecto similar) y estimación paramétrica.</li> </ul>

c) El juicio de expertos se considera para las actividades que se requieren mayor nivel de exactitud.		
<b>Nivel de Exactitud</b>	<b>Unidades de Medida</b>	<b>Umbral de Control</b>
Exactitud de estimación duración de actividades: 90%	Tiempo  (días/horas/honorarios)	+/- 10%
<b>Formatos y reportes del cronograma</b>		
<b>Formatos para desarrollar el cronograma</b>	<b>Frecuencia</b>	
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	
<b>Reportes Control del Cronograma</b>	<b>Frecuencia</b>	
Informe de desempeño del proyecto	Mensual	
Informe de avance del proyecto	Semanal	
Solicitud de cambio	Bajo requerimiento y aprobación.	
<b>Proceso de desarrollo del cronograma</b>		
<p>a) La línea base del cronograma se elabora a través del MS Project registrando las actividades, recursos y duración.</p> <p>b) El seguimiento y control se realizará a través del cronograma donde se registran las fechas reales de inicio y fin del proyecto.</p> <p>c) El gerente del proyecto presentará los informes de revisión y aprobación al Patrocinador al concluir el cronograma.</p>		
<b>Proceso de monitoreo y control del cronograma</b>		
Monitoreo del cronograma:		

- a) Se realizará el seguimiento del avance del cronograma mediante la herramienta MS Project para detectar las desviaciones con respecto a la línea base.
- b) Se emitirán reportes semanales de desempeño del proyecto, el mismo que lo aprobará el patrocinador del proyecto.

#### **Control de cambios**

- a) 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.
- b) El gerente del proyecto con la solicitud de cambios recibida procede a realizar la verificación del requerimiento.
- c) El gerente del proyecto procede al análisis de el o los cambios y su impacto en la línea base del proyecto y como entregable, emite un informe.
- d) 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:

- 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.

Por último, el gerente del proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y prepara las lecciones aprendidas.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting.

Elaborado por la autora.

### 4.4.1. Escala de tiempo

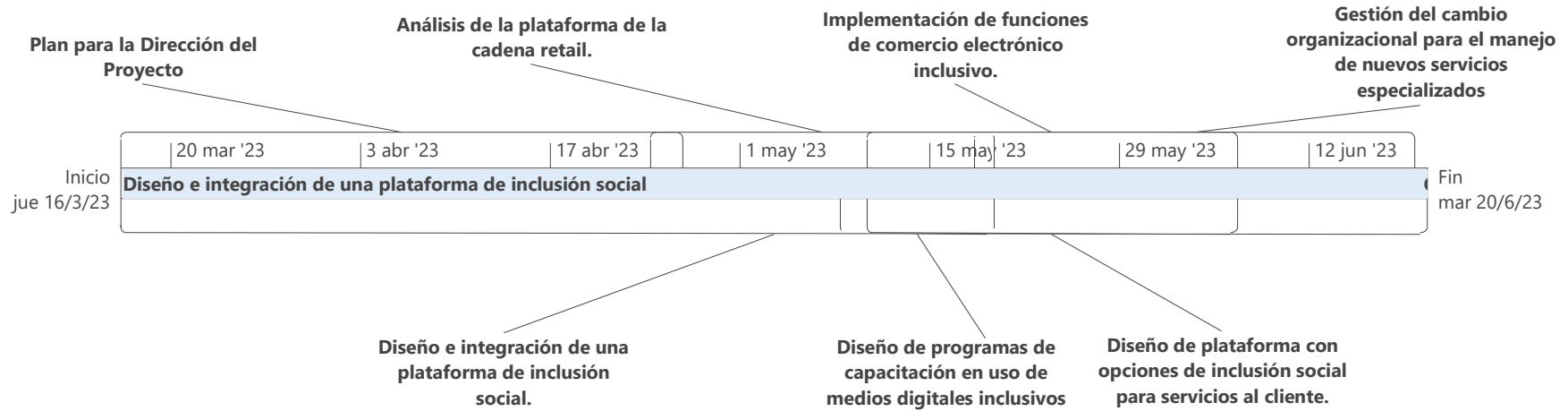


Ilustración 7 Gráfico de escala de tiempo

Fuente: MS Project

Elaborado por la autora

4.4.2. Líneas base del cronograma

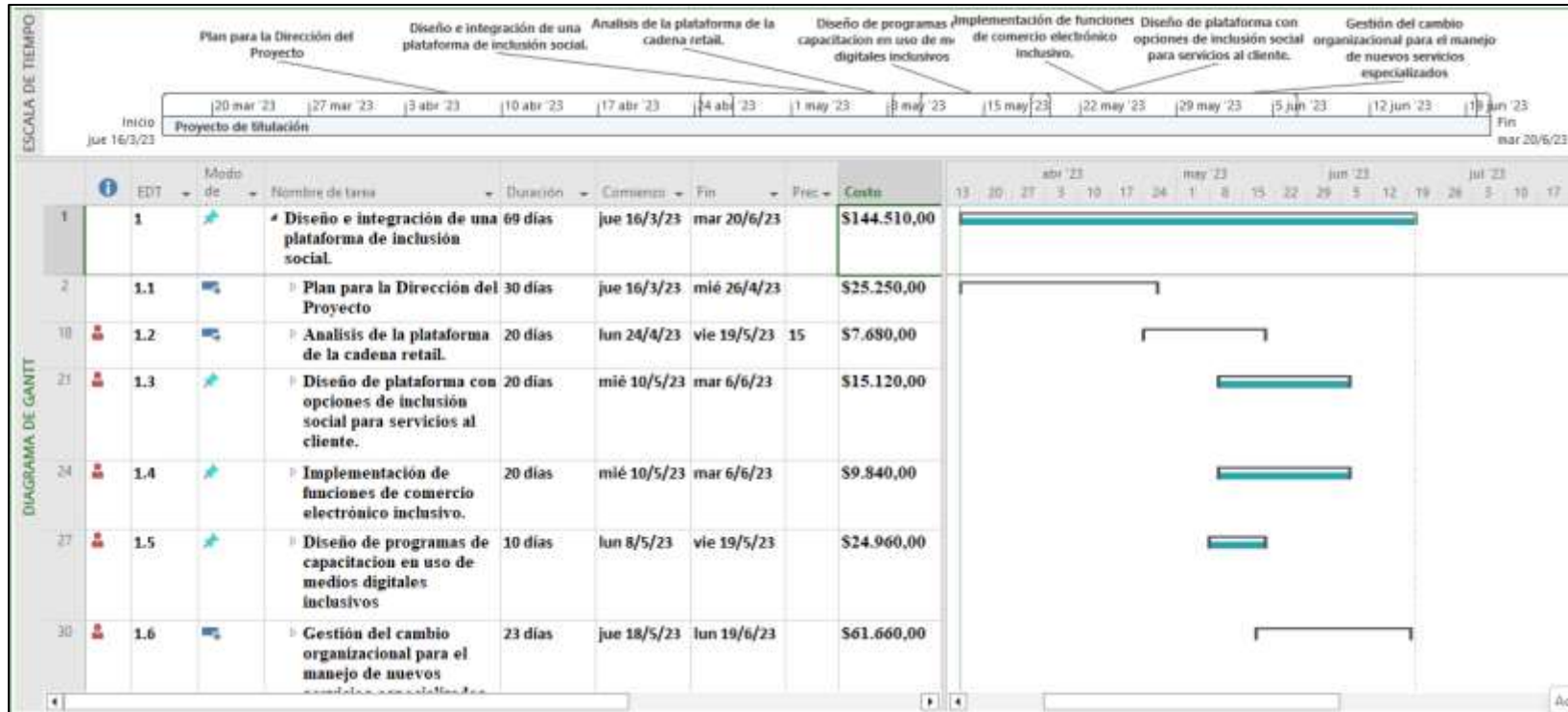


Ilustración 8 Líneas base del cronograma

Fuente: MS Project  
Elaborado por la autora

### 4.4.3. Hitos del proyecto

Tabla 43 Matriz de hitos del proyecto

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Diseño e integración de una plataforma de inclusión social.	69 días	jue 16/3/23	mar 20/6/23
1.1	Plan para la Dirección del Proyecto	30 días	jue 16/3/23	mié 26/4/23
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	10 días	jue 16/3/23	mié 29/3/23
1.1.2	Registro de interesados	20 días	jue 30/3/23	mié 26/4/23
1.1.2.1	Evaluación de interesados	10 días	jue 30/3/23	mié 12/4/23
1.1.2.2	Asignación de tareas a los involucrados	10 días	jue 13/4/23	mié 26/4/23
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	30 días	jue 16/3/23	mié 26/4/23
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	3 días	jue 16/3/23	lun 20/3/23
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	3 días	mar 21/3/23	jue 23/3/23
1.1.3.3	Plan de gestión de las comunicaciones	3 días	vie 24/3/23	mar 28/3/23
1.1.3.4	Plan de gestión de las adquisiciones	3 días	mié 29/3/23	vie 31/3/23
1.1.3.5	Plan de gestión de los recursos	3 días	lun 3/4/23	mié 5/4/23
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	3 días	jue 6/4/23	lun 10/4/23
1.1.3.7	Plan de gestión del alcance	3 días	mar 11/4/23	jue 13/4/23
1.1.3.8	Plan de gestión del tiempo	3 días	vie 14/4/23	mar 18/4/23
1.1.3.9	Plan de gestión de costo	3 días	mié 19/4/23	vie 21/4/23
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	3 días	lun 24/4/23	mié 26/4/23
1.2	Análisis de la plataforma de la cadena retail.	20 días	lun 24/4/23	vie 19/5/23
1.2.1	Análisis de la situación de servicios actuales dentro de la plataforma.	10 días	lun 24/4/23	vie 5/5/23
1.2.2	Reporte de opciones de servicios a cambiar en la plataforma.	10 días	lun 8/5/23	vie 19/5/23



1.3	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	20 días	mié 10/5/23	mar 6/6/23
1.3.1	Evaluación de nuevas alternativas de opciones de servicios en la plataforma dirigido a la inclusión social.	10 días	mié 10/5/23	mar 23/5/23
1.3.2	Diseño de opciones de servicios online	10 días	mié 24/5/23	mar 6/6/23
1.4	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	20 días	mié 10/5/23	mar 6/6/23
1.4.1	Desarrollo de propuesta de nuevas funciones de comercio electrónico	10 días	mié 10/5/23	mar 23/5/23
1.4.2	Evaluación de funciones de audio, video y voz para personas con capacidades especiales.	10 días	mié 24/5/23	mar 6/6/23
1.5	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	10 días	lun 8/5/23	vie 19/5/23
1.5.1	Creación del plan de capacitación	5 días	lun 8/5/23	vie 12/5/23
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en medios digitales inclusivos	5 días	lun 15/5/23	vie 19/5/23
1.6	Gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados	23 días	jue 18/5/23	lun 19/6/23
1.6.1	Revisión	10 días	jue 18/5/23	mié 31/5/23
1.6.1.1	Revisión del diseño propuesto	3 días	jue 18/5/23	lun 22/5/23
1.6.1.2	Adquisición del dominio de la plataforma	2 días	mar 23/5/23	mié 24/5/23
1.6.2	Implementación	10 días	mar 23/5/23	lun 5/6/23
1.6.2.1	Integración de la plataforma	2 días	mar 23/5/23	mié 24/5/23
1.6.2.2	Capacitación sobre la plataforma	5 días	jue 25/5/23	mié 31/5/23
1.6.2.3	Integración de software con funciones inclusivas	3 días	jue 1/6/23	lun 5/6/23
1.6.3	Operación	10 días	mar 6/6/23	lun 19/6/23
1.6.3.1	Registro en base de datos por ingreso de clientes con capacidades especiales	5 días	mar 6/6/23	lun 12/6/23
1.6.3.2	Generación de informes de KPIs de la estrategia implementada.	5 días	mar 13/6/23	lun 19/6/23
1.7	Cierre	1 día	mar 20/6/23	mar 20/6/23

Fuente: Elaboración propia.



#### 4.4.5. Secuencia de actividades

Tabla 44 Matriz de secuencia de actividades

EDT	Nombre de tarea	Duración	Predecesoras EDT	Comienzo	Fin
1	Diseño e integración de una plataforma de inclusión social.	69 días		jue 16/3/23	mar 20/6/23
1.1	Plan para la Dirección del Proyecto	30 días		jue 16/3/23	mié 26/4/23
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	10 días		jue 16/3/23	mié 29/3/23
1.1.2	Registro de interesados	20 días		jue 30/3/23	mié 26/4/23
1.1.2.1	Evaluación de interesados	10 días	1.1.1	jue 30/3/23	mié 12/4/23
1.1.2.2	Asignación de tareas a los involucrados	10 días	1.1.2.1	jue 13/4/23	mié 26/4/23
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	30 días		jue 16/3/23	mié 26/4/23
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	3 días		jue 16/3/23	lun 20/3/23
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	3 días	1.1.3.1	mar 21/3/23	jue 23/3/23
1.1.3.3	Plan de gestión de las comunicaciones	3 días	1.1.3.2	vie 24/3/23	mar 28/3/23
1.1.3.4	Plan de gestión de las adquisiciones	3 días	1.1.3.3	mié 29/3/23	vie 31/3/23
1.1.3.5	Plan de gestión de los recursos	3 días	1.1.3.4	lun 3/4/23	mié 5/4/23
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	3 días	1.1.3.5	jue 6/4/23	lun 10/4/23
1.1.3.7	Plan de gestión del alcance	3 días	1.1.3.6	mar 11/4/23	jue 13/4/23
1.1.3.8	Plan de gestión del tiempo	3 días	1.1.3.7	vie 14/4/23	mar 18/4/23
1.1.3.9	Plan de gestión de costo.	3 días	1.1.3.8	mié 19/4/23	vie 21/4/23
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos.	3 días	1.1.3.9	lun 24/4/23	mié 26/4/23
1.2	Análisis de la plataforma de la cadena retail.	20 días	1.1.3.8	lun 24/4/23	vie 19/5/23
1.2.1	Análisis de la situación de servicios actuales dentro de la plataforma.	10 días	1.1.3.9	lun 24/4/23	vie 5/5/23
1.2.2	Reporte de opciones de servicios a cambiar en la plataforma.	10 días		lun 8/5/23	vie 19/5/23
1.3	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	20 días		mié 10/5/23	mar 6/6/23
1.3.1	Evaluación de nuevas alternativas de opciones de servicios en la plataforma dirigido a la inclusión social.	10 días		mié 10/5/23	mar 23/5/23

1.3.2	Diseño de opciones de servicios online.	10 días	1.3.1	mié 24/5/23	mar 6/6/23
1.4	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	20 días		mié 10/5/23	mar 6/6/23
1.4.1	Desarrollo de propuesta de nuevas funciones de comercio electrónico	10 días		mié 10/5/23	mar 23/5/23
1.4.2	Evaluación de funciones de audio, video y voz para personas con capacidades especiales.	10 días	1.4.1	mié 24/5/23	mar 6/6/23
1.5	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos.	10 días		lun 8/5/23	vie 19/5/23
1.5.1	Creación del plan de capacitación.	5 días		lun 8/5/23	vie 12/5/23
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en medios digitales inclusivos.	5 días	1.5.1	lun 15/5/23	vie 19/5/23
1.6	Gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados.	23 días		jue 18/5/23	lun 19/6/23
1.6.1	Revisión.	10 días		jue 18/5/23	mié 31/5/23
1.6.1.1	Revisión del diseño propuesto.	3 días		jue 18/5/23	lun 22/5/23
1.6.1.2	Adquisición del dominio de la plataforma.	2 días	1.6.1.1	mar 23/5/23	mié 24/5/23
1.6.2	Implementación.	10 días		mar 23/5/23	lun 5/6/23
1.6.2.1	Integración de la plataforma.	2 días		mar 23/5/23	mié 24/5/23
1.6.2.2	Capacitación sobre la plataforma.	5 días	1.6.2.1	jue 25/5/23	mié 31/5/23
1.6.2.3	Integración de software con funciones inclusivas.	3 días	1.6.2.2	jue 1/6/23	lun 5/6/23
1.6.3	Operación.	10 días		mar 6/6/23	lun 19/6/23
1.6.3.1	Registro en base de datos por ingreso de clientes con capacidades especiales.	5 días	1.6.2.3	mar 6/6/23	lun 12/6/23
1.6.3.2	Generación de informes de KPIs de la estrategia implementada.	5 días	1.6.3.1	mar 13/6/23	lun 19/6/23
1.7	Cierre	1 día	1.6.3.2	mar 20/6/23	mar 20/6/23

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.6. Estimación de duración de actividades

Tabla 45 Matriz de estimación de duración de actividades

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Tipo de Estimación	Grado o nivel de exactitud	Bases de la estimación
1	Diseño e integración de una plataforma de inclusión social.	69 días	jue 16/3/23	mar 20/6/23			
	Inicio						
1.1	Plan para la Dirección del Proyecto	30 días	jue 16/3/23	mié 26/4/23	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	10 días	jue 16/3/23	mié 29/3/23			
1.1.2	Registro de interesados	20 días	jue 30/3/23	mié 26/4/23	Paramétrica	+/- 10%	Día laborable de 8 horas, el costo del sueldo consta como un valor fijo mensual
1.1.2.1	Evaluación de interesados	10 días	jue 30/3/23	mié 12/4/23			
1.1.2.2	Asignación de tareas a los involucrados	10 días	jue 13/4/23	mié 26/4/23			
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	30 días	jue 16/3/23	mié 26/4/23	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	3 días	jue 16/3/23	lun 20/3/23			
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	3 días	mar 21/3/23	jue 23/3/23			
1.1.3.3	Plan de gestión de las comunicaciones	3 días	vie 24/3/23	mar 28/3/23			

1.1.3.4	Plan de gestión de las adquisiciones	3 días	mié 29/3/23	vie 31/3/23			
1.1.3.5	Plan de gestión de los recursos	3 días	lun 3/4/23	mié 5/4/23			
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	3 días	jue 6/4/23	lun 10/4/23			
1.1.3.7	Plan de gestión del alcance	3 días	mar 11/4/23	jue 13/4/23			
1.1.3.8	Plan de gestión del tiempo	3 días	vie 14/4/23	mar 18/4/23			
1.1.3.9	Plan de gestión de costo	3 días	mié 19/4/23	vie 21/4/23			
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	3 días	lun 24/4/23	mié 26/4/23			
1.2	Análisis de la plataforma de la cadena retail.	20 días	lun 24/4/23	vie 19/5/23			
1.2.1	Análisis de la situación de servicios actuales dentro de la plataforma.	10 días	lun 24/4/23	vie 5/5/23	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.2.2	Reporte de opciones de servicios a cambiar en la plataforma.	10 días	lun 8/5/23	vie 19/5/23			
1.3	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	20 días	mié 10/5/23	mar 6/6/23			

1.3.1	Evaluación de nuevas alternativas de opciones de servicios en la plataforma dirigido a la inclusión social.	10 días	mié 10/5/23	mar 23/5/23	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.3.2	Diseño de opciones de servicios online	10 días	mié 24/5/23	mar 6/6/23			
1.4	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	20 días	mié 10/5/23	mar 6/6/23			
1.4.1	Desarrollo de propuesta de nuevas funciones de comercio electrónico	10 días	mié 10/5/23	mar 23/5/23	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.4.2	Evaluación de funciones de audio, video y voz para personas con capacidades especiales.	10 días	mié 24/5/23	mar 6/6/23			
1.5	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	10 días	lun 8/5/23	vie 19/5/23			
1.5.1	Creación del plan de capacitación	5 días	lun 8/5/23	vie 12/5/23	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos

1.5.2	Desarrollo de la capacitación en medios digitales inclusivos	5 días	lun 15/5/23	vie 19/5/23			
1.6	Gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados	23 días	jue 18/5/23	lun 19/6/23			
1.6.1	Revisión	10 días	jue 18/5/23	mié 31/5/23			
1.6.1.1	Revisión del diseño propuesto	3 días	jue 18/5/23	lun 22/5/23	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.6.1.2	Adquisición del dominio de la plataforma	2 días	mar 23/5/23	mié 24/5/23			
1.6.2	Implementación	10 días	mar 23/5/23	lun 5/6/23			
1.6.2.1	Integración de la plataforma	2 días	mar 23/5/23	mié 24/5/23	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.6.2.2	Capacitación sobre la plataforma	5 días	jue 25/5/23	mié 31/5/23			
1.6.2.3	Integración de software con funciones inclusivas	3 días	jue 1/6/23	lun 5/6/23			
1.6.3	Operación	10 días	mar 6/6/23	lun 19/6/23			



1.6.3.1	Registro en base de datos por ingreso de clientes con capacidades especiales	5 días	mar 6/6/23	lun 12/6/23			
1.6.3.2	Generación de informes de KPIs de la estrategia implementada.	5 días	mar 13/6/23	lun 19/6/23	Análoga	+/- 10%	Información histórica y juicios de expertos
1.7	Cierre	1 día	mar 20/6/23	mar 20/6/23			

Fuente: Elaboración propia

#### 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).

Tabla 46 Matriz de plan de gestión de costos

<b>Estimación del Proyecto</b>		
<b>Tipo de Estimación</b>	<b>Modo de Estimación</b>	<b>Nivel de Precisión</b>
<b>Orden de magnitud</b>	Análoga	-25% + 40%
<b>Presupuesto estimado</b>	Paramétrica - Análoga	-15 + 25%
<b>Presupuesto definitivo</b>	Análoga, análisis de ofertas de proveedores	-5% + 15%
<b>Unidad de Medida</b>		
<b>Tipo de Recurso</b>	<b>Unidad de Medida</b>	
<b>Recurso Persona (trabajo)</b>	US\$/hora	
<b>Recursos material o consumible</b>	Unidad	
<b>Recurso costos (contratista y proveedor)</b>	Actividad o entregable	
<b>Umbrales de Control</b>		
<b>Alcance Proyecto/Fase/Entregable</b>	<b>Variación Permitida</b>	<b>Acción por tomar si la variación excede lo permitido</b>
<b>Entregable</b>	± 5% del costo planificado	Acción correctiva
<b>Método de medición de Valor Ganado</b>		
<b>Alcance Proyecto/Fase/Entregable</b>	<b>Método de Medición</b>	<b>Modo de Medición</b>
<b>Proyecto completo</b>	Valor acumulado curva "S"	Informe semanal de avance del proyecto
<b>Fórmula de Pronóstico de Valor Ganado</b>		

<b>Tipo de Pronóstico</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Modo: quién, cómo, cuándo, donde</b>
<b>Variación del cronograma (SV)</b>	EV - PV	Informe mensual de desempeño del proyecto elaborado por el gerente del proyecto, presentado en las reuniones de revisión.
<b>Índice de desempeño del cronograma (SPI)</b>	EV/PV	
<b>Variación del costo (CV)</b>	EV -AC	
<b>Índice de desempeño del costo (CPI)</b>	EV/AC	
<b>Estimación de la conclusión (EAC)</b>	AC + (BAC – EV) /CPI	
<b>Niveles de Estimación y de Control</b>		
<b>Tipo de Estimación de Costos</b>	<b>Nivel de Estimación de Costos</b>	<b>Nivel de Estimación de Costos</b>
<b>Orden de magnitud</b>	Por actividades	El control se lo realizará por cada entregable con un rango de variación de -5% a + 10%.
<b>Presupuesto estimado</b>	Por actividades	
<b>Presupuesto definitivo</b>	Por entregables	
<b>Proceso de Gestión de Costos</b>		
<b>Proceso de Gestión de Costos</b>	<b>Descripción: qué, cómo, cuándo, dónde, con qué</b>	
<b>Estimación de costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Análisis de factibilidad se usará el proceso de estimación análoga.</li> <li>b) Fase inicial del proyecto se usará el proceso de estimación análoga.</li> <li>c) Fase de planificación del proyecto se usará los procesos de estimación paramétrica y juicio de expertos.</li> </ul>	
<b>Preparación del presupuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 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).</li> <li>b) La cadena de retail ha definido como política interna aplicar una reserva de gestión del 10% sobre la estimación de los costos del proyecto.</li> <li>c) 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.</li> </ul>	
<b>Control de costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Variación baja: <math>\pm 5\%</math> del presupuesto.</li> <li>b) Variación media: entre el 6% y <math>\leq 10\%</math>, se procede a una revisoría y control, ejecutando los ajustes para corregir la o las desviaciones.</li> </ul>	

	<p>c) Variación alta: &gt;10% el proceso se detiene, se realiza auditoría y se ejecuta los ajustes y/o planes de contingencia para corregir la o las desviaciones.</p> <p>d) El gerente del proyecto realizará el seguimiento y control del presupuesto, evaluará el impacto de las desviaciones identificadas e informará al patrocinador para su revisión y aprobación en caso de requerir cambios, para lo cual, se aplicará el control de cambios.</p>
<b>Formato de Gestión de Costos</b>	
<b>Proceso de Gestión de Costos</b>	<b>Descripción: qué, cómo, cuándo, dónde, con qué</b>
<b>Plan de gestión de costos</b>	Informe documentado de la planificación para la gestión del costo del proyecto.
<b>Línea base del costo</b>	Línea base de los costos sin incluir las reservas de gestión.
<b>Costeo del proyecto</b>	Detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable.
<b>Presupuesto por fase y entregable</b>	Informe de los costos del proyecto por fase y entregables.
<b>Presupuesto en el tiempo</b>	El formato presupuesto en el tiempo (curva S) muestra la gráfica del costo presupuestado y del costo acumulado en un periodo de tiempo.
<b>Sistema de Control de Tiempos</b>	
<p>a) Los responsables de cada entregable remitirán un informe de avance y estado al gerente del proyecto, quien a su vez realizará las actualizaciones correspondientes en MS Project y evaluará el cumplimiento del cronograma y costos, informe que se presenta en la reunión semanal de avance del proyecto.</p> <p>b) Duración del proyecto con una variación del <math>\pm 5\%</math> se considera aceptable.</p>	
<b>Sistema de Control de Costos</b>	
<p>a) El gerente del proyecto con los informes recibidos actualizará el MS Project con los avances del proyecto, incluyendo la información recibida, actualizando el estado del cronograma en tiempos y costos, también deberá presentar un informe en la reunión semanal de avance del proyecto.</p> <p>b) Desviación aceptable de la duración del proyecto es del <math>\pm 5\%</math>, desviaciones <math>&gt;5\%</math> se realizará un proceso de revisión y control, evaluando el impacto, entregando 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 procederán a reunirse para ajustarlas, archivarlas y/o aprobarlas.</p>	
<b>Sistema de Control Cambios de Costos</b>	
<p>a) Se realiza el proceso de cambios a las desviaciones detectadas que requieran ajustes que sean <math>&gt;5\%</math>.</p> <p>b) 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.</p> <p>c) El gerente del proyecto con la solicitud de cambios recibida procederá a realizar la revisión y verificación del requerimiento y emite informe.</p> <p>d) 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.</p> <p>El Gerente del Proyecto con la aprobación de la solicitud de cambio procede a:</p> <p>a) Actualizar el plan del proyecto,</p> <p>b) Informar de los cambios y sus efectos a los interesados y miembros del equipo del proyecto y,</p> <p>c) Coordinar la implementación.</p>	

El Gerente del Proyecto realiza seguimiento a la ejecución del cambio, actualiza el estado de la solicitud de cambios y sus anexos y desarrolla las lecciones aprendidas.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting.  
Elaborado por la autora.

#### 4.5.1. Estimación de Costos

Tabla 47 Matriz de estimación de costos

EDT	Nombre de tarea	Costo
1	Proyecto Diseño e integración de una plataforma de inclusión social	<b>\$144.510,00</b>
1,1	Plan de Dirección del Proyecto	<b>\$25.250,00</b>
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	\$950,00
1.1.2	Registro de interesados	\$1.300,00
1.1.2.1	Evaluación de interesados	\$650,00
1.1.2.2	Asignación de tareas a los involucrados	\$650,00
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	\$23.000,00
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	\$2.300,00
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	\$2.300,00
1.1.3.3	Plan de gestión de las comunicaciones	\$2.300,00
1.1.3.4	Plan de gestión de las adquisiciones	\$2.300,00
1.1.3.5	Plan de gestión de los recursos	\$2.300,00
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	\$2.300,00
1.1.3.7	Plan de gestión del alcance	\$2.300,00
1.1.3.8	Plan de gestión del tiempo	\$2.300,00
1.1.3.9	Plan de gestión de costo	\$2.300,00
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	\$2.300,00
1,2	Análisis de la plataforma de la cadena retail.	<b>\$7.680,00</b>
1.2.1	Análisis de la situación de servicios actuales dentro de la plataforma.	\$5.120,00
1.2.2	Reporte de opciones de servicios a cambiar en la plataforma.	\$2.560,00
1,3	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	<b>\$15.120,00</b>
1.3.1	Evaluación de nuevas alternativas de opciones de servicios en la plataforma dirigido a la inclusión social.	\$5.120,00
1.3.2	Diseño de opciones de servicios online	\$10.000,00
1,4	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	<b>\$9.840,00</b>
1.4.1	Desarrollo de propuesta de nuevas funciones de comercio electrónico	\$6.000,00
1.4.2	Evaluación de funciones de audio, video y voz para personas con capacidades especiales.	\$3.840,00
1,5	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	<b>\$24.960,00</b>
1.5.1	Creación del plan de capacitación	\$3.840,00
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en medios digitales inclusivos	\$21.120,00

1,6	Gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados	<b>\$61.660,00</b>
1.6.1	Revisión	\$38.810,00
1.6.1.1	Revisión del diseño propuesto	\$4.200,00
1.6.1.2	Adquisición del dominio de la plataforma	\$34.610,00
1.6.2	Implementación	\$8.700,00
1.6.2.1	Integración de la plataforma	\$2.900,00
1.6.2.2	Capacitación sobre la plataforma	\$2.900,00
1.6.2.3	Adquisición de software con funciones inclusivas	\$2.900,00
1.6.3	Operación	\$14.150,00
1.6.3.1	Registro en base de datos por ingreso de clientes con capacidades especiales	\$7.710,00
1.6.3.2	Generación de informes de KPIs de la estrategia implementada.	\$6.440,00

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.2. Presupuesto del proyecto

Tabla 48 Matriz de presupuesto del proyecto

<b>EDT</b>	<b>Nombre de tarea</b>	<b>Costo</b>
1	Proyecto Diseño e integración de una plataforma de inclusión social	<b>\$144.510,00</b>
1,1	Plan de Dirección del Proyecto	<b>\$25.250,00</b>
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	\$950,00
1.1.2	Registro de interesados	\$1.300,00
1.1.2.1	Evaluación de interesados	\$650,00
1.1.2.2	Asignación de tareas a los involucrados	\$650,00
1.1.3	Plan de gestión del proyecto	\$23.000,00
1.1.3.1	Plan de gestión de la integración	\$2.300,00
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	\$2.300,00
1.1.3.3	Plan de gestión de las comunicaciones	\$2.300,00
1.1.3.4	Plan de gestión de las adquisiciones	\$2.300,00
1.1.3.5	Plan de gestión de los recursos	\$2.300,00
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	\$2.300,00
1.1.3.7	Plan de gestión del alcance	\$2.300,00
1.1.3.8	Plan de gestión del tiempo	\$2.300,00
1.1.3.9	Plan de gestión de costo	\$2.300,00
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	\$2.300,00
1,2	Análisis de la plataforma de la cadena retail.	<b>\$7.680,00</b>
1.2.1	Análisis de la situación de servicios actuales dentro de la plataforma.	\$5.120,00
1.2.2	Reporte de opciones de servicios a cambiar en la plataforma.	\$2.560,00
1,3	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	<b>\$15.120,00</b>
1.3.1	Evaluación de nuevas alternativas de opciones de servicios en la plataforma dirigido a la inclusión social.	\$5.120,00

1.3.2	Diseño de opciones de servicios online	\$10.000,00
1,4	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	<b>\$9.840,00</b>
1.4.1	Desarrollo de propuesta de nuevas funciones de comercio electrónico	\$6.000,00
1.4.2	Evaluación de funciones de audio, video y voz para personas con capacidades especiales.	\$3.840,00
1,5	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	<b>\$24.960,00</b>
1.5.1	Creación del plan de capacitación	\$3.840,00
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en medios digitales inclusivos	\$21.120,00
1,6	Gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados	<b>\$61.660,00</b>
1.6.1	Revisión	\$38.810,00
1.6.1.1	Revisión del diseño propuesto	\$4.200,00
1.6.1.2	Adquisición del dominio de la plataforma	\$34.610,00
1.6.2	Implementación	\$8.700,00
1.6.2.1	Integración de la plataforma	\$2.900,00
1.6.2.2	Capacitación sobre la plataforma	\$2.900,00
1.6.2.3	Adquisición de software con funciones inclusivas	\$2.900,00
1.6.3	Operación	\$14.150,00
1.6.3.1	Registro en base de datos por ingreso de clientes con capacidades especiales	\$7.710,00
1.6.3.2	Generación de informes de KPIs de la estrategia implementada.	\$6.440,00
	Cierre	
	Total, costo de entregables	\$ 144.510
	Reserva de Contingencia (estimación de costos)	\$ 8.118
	Línea Base del Costo	\$ 152.628
	Reserva de Gestión (política interna sobre la estimación de costos)	\$ 14.451
	Presupuesto Total del Proyecto	\$ 167.079

Fuente: Elaboración propia.

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

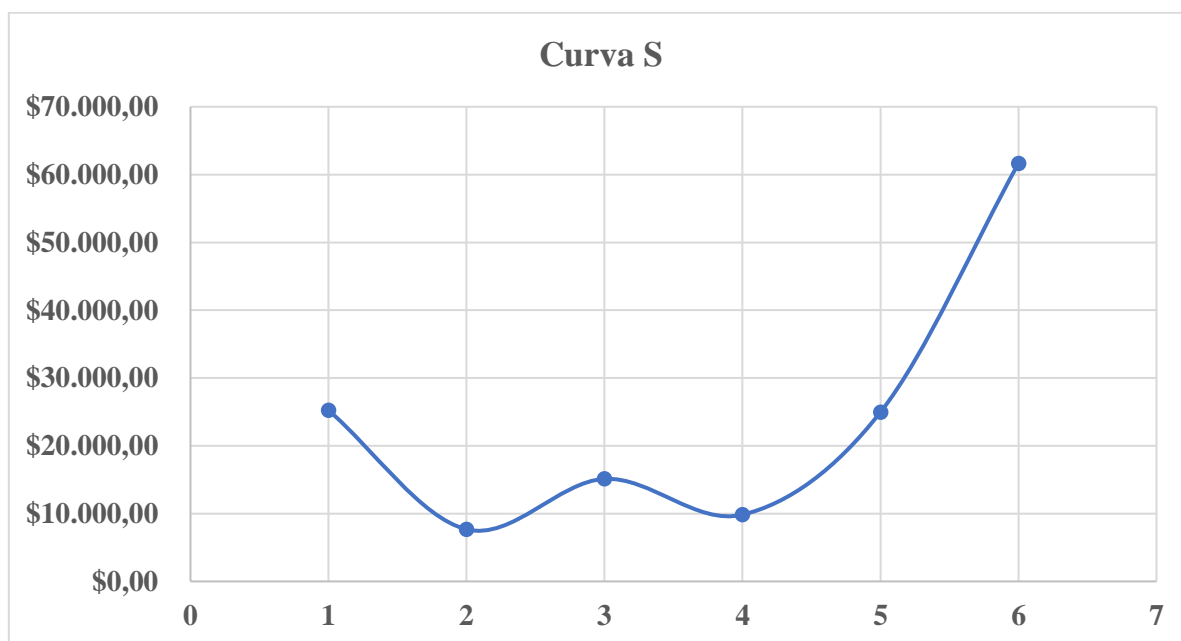


Ilustración 10 Gráfico de la curva S

Fuente: Elaboración propia.

### 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)

#### 4.6.1. Línea base de la calidad del proyecto

Tabla 49 Matriz de métricas de calidad del proyecto

Factor de calidad relevante	Objetivo de la calidad	Métrica para 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 miércoles	Frecuencia mensual, medición todos los miércoles
Desempeño del tiempo del proyecto	$SPI \geq 0.95$	SPI= Índice de desempeño del tiempo	Frecuencia semanal, medición todos los miércoles	Frecuencia mensual, medición todos los miércoles



<b>Aprobación de las características técnicas de los entregables</b>	Cumplimiento del 100% de las especificaciones técnicas indicadas en los contratos.	% de entregables aprobados	Cada vez que se reciba un entregable se realizara la medición	Cada vez que se reciba un entregable y al finalizar las mediciones de calidad se emite el reporte.
--	--	----------------------------	---	--

Fuente: Plantilla Dharma Consulting.  
Elaborado por la autora.

#### **4.6.2. Documentos normativos para la calidad**

Para el seguimiento y control de la calidad del proyecto se aplicará el plan de gestión de la calidad con las políticas internas aprobadas para el proceso de diseño e integración de la plataforma en el área de marketing y tecnología y con el seguimiento de los lineamientos emitidos por el comité de calidad en funciones del proyecto.

#### **4.6.3. Procesos de gestión de calidad**

Para el proceso de gestión de calidad se priorizarán 3 enfoques:

##### **1) Enfoque de aseguramiento de la calidad**

Se realizará a través del desempeño del trabajo como también con los informes de resultados de control de calidad y las evaluaciones hechas de las métricas de calidad.

##### **2) Enfoque de control de la calidad**

Este se realiza a través de la lista de verificación de la calidad y el resultado obtenido que se ha aprobado se envía al proceso de seguimiento de la calidad y el resultado no aprobado se envía a revisión y control para para determinar con el juicio de expertos el cumplimiento de acuerdo con los estándares de calidad implementados.

##### **3) Enfoque de mejora de procesos**

- Se consideran los siguientes puntos para el proceso de mejora:
- Identificación del problema en los procesos para mejorar.
- Identificación de las causas del problema

- Especificación de los objetivos a mejorar
- Puntualizar las acciones correctivas
- Desarrollar las acciones correctivas
- Regularizar las mejoras e incorporarlas al proceso de gestión de calidad.

#### 4.6.4. Métricas de Calidad

Tabla 50 Matriz de gestión de métricas de calidad

<b>Métrica de:</b>	<b>Factor de calidad relevante</b>	<b>Definición del factor de calidad:</b>	<b>Propósito de la métrica</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Método de medición</b>	<b>Resultado deseado</b>	<b>Enlace con objetivos estratégicos</b>	<b>Responsable</b>
<b>Costo del proyecto</b>	Desempeño del costo del proyecto	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.	Se plantea esta métrica para monitorear el desempeño del presupuesto del proyecto con relación a los costos reales.	El Gerente del Proyecto a través del MS Project actualiza el seguimiento con el respaldo del informe de ejecución presupuestaria. El último miércoles de cada mes se procede al cálculo del índice de desempeño de costo (CPI), para obtener la métrica de calidad.	A través del cálculo del CPI y la actualización en 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.	El índice de CPI $\geq$ 0.95	Realizar una reestructuración de los servicios e instalaciones de al menos un 99%, demostrar la factibilidad y el cumplimiento con los ODS.	Gerente del Proyecto
<b>Tiempo del proyecto</b>	Desempeño del tiempo del proyecto	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	Se plantea esta métrica para monitorear el desempeño del cronograma del proyecto con relación a los tiempos planificados,	El Gerente del Proyecto a través del MS Project actualiza el seguimiento con el respaldo del informe de ejecución presupuestaria. El último miércoles de	A través del cálculo del SPI con su actualización en MS Project. El resultado del SPI se adjuntará al informe de desempeño del proyecto, el cual, será revisado cada mes por el patrocinador	El índice de SPI $\geq$ 0.95	Realizar una reestructuración de los servicios e instalaciones de al menos un 99%, demostrar la factibilidad y el cumplimiento con los ODS.	Gerente del Proyecto

		umbrales de tolerancia.	para evitar retrasos en la ejecución del proyecto y cumplir con la finalización de los entregables en los tiempos aprobados.	cada mes se procede al cálculo del índice de desempeño de cronograma (SPI), obteniendo la métrica de calidad.	del proyecto. En la reunión se determinarán las correcciones de encontrarse inconsistencias en la medición.			
<b>Aprobación de las características técnicas de los entregables.</b>	Cumplir con las características técnicas de los entregables.	Se define como el cumplimiento del 100% de las características y especificaciones técnicas y de funcionalidad establecidas contractualmente.	Se desarrolla para verificar y asegurar la calidad de los entregables	El responsable del entregable revisa y evalúa el cumplimiento de las especificaciones contractuales, técnicas y de funcionalidad. El gerente del proyecto recibe el informe del responsable del entregable y procede a	Responsable de entregable: 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	Que el entregable cumpla con el 100% de las especificaciones técnicas, tecnológicas y/o contractuales establecidas.	Proporcionar satisfacción a las necesidades de clientes con capacidad especial por medio de los servicios tecnológicos.	Gerente del Proyecto, responsable del Entregable designado por el gerente del proyecto

			<p>realizar una validación del cumplimiento de calidad.</p> <p>El Patrocinador, recibe el informe firmado validando el cumplimiento del entregable en todas las especificaciones contractuales.</p>	<p>tiempos indicados de ajuste y/o cambio.</p> <p>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.</p> <p>Patrocinador: Recibirá el informe de conformidad del entregable firmado por el Gerente del Proyecto y el Responsable del Entregable, para su revisión y aprobación.</p>		
--	--	--	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.5. Lista de verificación de calidad

Se realizará una lista de verificación de calidad para establecer el cumplimiento de los estándares de calidad que se esperan de los entregables del proyecto.

Tabla 51 Formulario de verificación de calidad

<b>Proyecto:</b>	<b>Diseño e integración de una plataforma de inclusión social para clientes de una importante cadena de supermercados en el Ecuador</b>				
Realizado por:			Fecha:		
Revisado por:			Fecha:		
Aprobado por:			Fecha:		
<b>Id. Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Métrica (procedimiento)</b>	<b>Conforme</b>	<b>Observación</b>	<b>Comentario de la observación</b>

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaborado por la autora

#### 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)

Tabla 52 Matriz de plan de gestión de recursos

<b>Plan de Gestión de Recursos</b>
Los integrantes del proyecto están conformados por el patrocinador, gerente del proyecto, director administrativo financiero, director de marketing y director de tecnología pertenecientes a las áreas claves que pueden aportar eficientemente al desarrollo de la plataforma de inclusión social.
Para la selección de los integrantes del proyecto se utilizan las siguientes herramientas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional del proyecto.</li> <li>• Matriz de asignación de responsabilidades (RACI).</li> <li>• Formato de descripción de roles y responsabilidades.</li> </ul>
<b>Capacitación, entrenamiento, asesoría requerida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las reuniones de control semanal serán convocadas y lideradas por el gerente del proyecto, con la participación de todos los integrantes del equipo de proyecto.</li> <li>• Las capacitaciones serán realizadas por consultores externos y de forma cruzada, es decir, entre los mismos miembros del equipo compartirán sus comentarios sobre el proyecto logrando reforzar el conocimiento y experiencia de los integrantes del equipo.</li> </ul>

<b>Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas</b>
Los consultores externos deben ser calificados a través de una ponderación establecida por el Gerente del Proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consultores externos deben certificar cumplimiento contractual con sus trabajadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consultores externos deben certificar experiencia en el desarrollo de plataformas online.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consultores externos pueden subcontratar con su aval y garantía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consultores externos deben certificar ser docente y constar en la base de datos del ministerio de educación.</li> </ul>
<b>Requerimiento de seguridad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consultores externos presentarán las garantías sobre anticipos y parámetros contractuales.</li> </ul>

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaborado por la autora

#### 4.7.1. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

En las tablas 53 y 54 se detallan las abreviaturas de los roles y nomenclaturas que se aplicarán en la matriz RACI, la cual determina la participación del equipo del proyecto.

Tabla 53 Leyenda de la matriz RACI

<b>Leyenda</b>
<b>R</b> = responsable
<b>A</b> = aprobador
<b>C</b> = consultado
<b>I</b> = informado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54 Abreviatura de los principales roles

<b>Código de Roles</b>
PAT: patrocinador
GDP: gerente de proyectos
DAF: director administrativo financiero
DDT: director de tecnología
DDM: director de marketing
DTH: director de talento humano

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55 Matriz de asignación de responsabilidades

<b>EDT</b>	<b>Tarea</b>	<b>PAT</b>	<b>GDP</b>	<b>DDT</b>	<b>DAF</b>	<b>DDM</b>	<b>DTH</b>
------------	--------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

1	Proyecto Diseño e integración de una plataforma de inclusión social						
1,1	Plan de Dirección del Proyecto						
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	A, R	I	C	C	C	C
1.1.2	Registro de interesados						
1.1.2.1	Evaluación de interesados	A, I	R, I	C	C	C	C
1.1.2.2	Asignación de tareas a los involucrados	A, I	R, I	C	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	C
1.1.3.2	Plan de gestión de interesados	A, I	R, I	C	C	C	C
1.1.3.3	Plan de gestión de las comunicaciones	A, I	R, I	C	C	C	C
1.1.3.4	Plan de gestión de las adquisiciones	A, I	R, I	C	C	C	C
1.1.3.5	Plan de gestión de los recursos	A, I	R, I	C	C	C	C
1.1.3.6	Plan de gestión de calidad	A, I	R, I	C	C	C	C
1.1.3.7	Plan de gestión del alcance	A, I	R, I	C	C	C	C
1.1.3.8	Plan de gestión del tiempo	A, I	R, I	C	C	C	C
1.1.3.9	Plan de gestión de costo	A, I	R, I	C	C	C	C
1.1.3.10	Plan de gestión de los riesgos	A, I	R, I	C	C	C	C
1,2	Análisis de la plataforma de la cadena retail.						
1.2.1	Análisis de la situación de servicios actuales dentro de la plataforma.	A, I	I	R	C, I	C, I	C, I
1.2.2	Reporte de opciones de servicios a cambiar en la plataforma.	A, I	I	R	C, I	C, I	C, I
1,3	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.						
1.3.1	Evaluación de nuevas alternativas de opciones de servicios en la plataforma dirigido a la inclusión social.	A, I	I	C, I	R	C, I	C, I
1.3.2	Diseño de opciones de servicios online.	A, I	I	R	I	C, I	C, I
1,4	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.						
1.4.1	Desarrollo de propuesta de nuevas funciones de comercio electrónico	A, I	I	R	I	C, I	C, I
1.4.2	Evaluación de funciones de audio, video y voz para personas con capacidades especiales.	A, I	I	R	I	C, I	C, I
1,5	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos						
1.5.1	Creación del plan de capacitación	A, I	I	C, I	C, I	C, I	R
1.5.2	Desarrollo de la capacitación en medios digitales inclusivos	A, I	I	C, I	C, I	C, I	R
1,6	Gestión del cambio organizacional para el manejo de nuevos servicios especializados						



1.6.1	Revisión						
1.6.1.1	Revisión del diseño propuesto	A, I	I	R	C, I	I	I
1.6.1.2	Adquisición del dominio de la plataforma	A, I	I	R	C, I	I	I
1.6.2	Implementación						
1.6.2.1	Integración de la plataforma	A, I	I	R	C, I	I	I
1.6.2.2	Capacitación sobre la plataforma	A, I	I	R	C, I	I	C, I
1.6.2.3	Adquisición de software con funciones inclusivas	A, I	I	R	C, I	I	I
1.6.3	Operación	A, I	I	R	C, I	I	I
1.6.3.1	Registro en base de datos por ingreso de clientes con capacidades especiales						
1.6.3.2	Generación de informes de KPIs de la estrategia implementada.	A, I	I	R	C, I	I	I
1.6.3.2	Generación de informes KPI's	A, I	I	R	C, I	I	I

Fuente: Elaboración propia

## 4.7.2. Descripción de roles

Tabla 56 Matriz de descripción de roles

Nombre del Rol	Objetivos del Rol	Responsabilidades	Funciones	Nivel de Autoridad	Reporta a:	Supervisa a:	Requisitos del rol: Conocimientos, habilidades y experiencias.
<b>Patrocinador</b>	Aprobar el proyecto. Facilita el financiamiento del proyecto. Principal interesado a que se cumplan los objetivos del proyecto	Elabora y aprueba el acta de constitución del proyecto. Revisa los informes de desempeño y avances del proyecto. Aprueba el plan para la dirección del proyecto, entregables y cierre del proyecto.	Autorizar las funciones y responsabilidades del gerente del proyecto. Realizar el seguimiento de avance del proyecto. Aprobar el control de cambios, actas de recepción de entregables y cierre de proyecto.	Autoridad sobre todas las fases del proyecto y sus cambios.	N/A	Gerente del proyecto	Conocimiento en procesos de comercialización del mercado objetivo de la organización. Habilidades de liderazgo, negociación, administración estratégica y toma de decisiones. Experiencia en el sector retail.
<b>Gerente de proyectos</b>	Liderar y ser responsable de administrar todos los recursos para la gestión del proyecto.	Elabora el registro de interesados, plan de gestión del proyecto, informes de avances y desempeño, impacto para el control de cambios, cierre del proyecto. Aprueba la contratación y adquisición de servicios y los entregables. Convoca y lidera	Planificar, ejecutar, controlar y cerrar el proyecto. Elabora informes de control de cambios y resuelve conflictos. Informa al patrocinador de avances y estado del proyecto.	Autoridad sobre la administración de todas las fases del proyecto.	Patrocinador	Director de marketing, director de talento humano, director de tecnología y consultores externos.	Conocimiento en gestión de proyectos, administración estratégica y toma de decisiones. Habilidades de planificación, organización, liderazgo, negociación, solución de conflictos y trabajo en equipo. Experiencia en gestión de proyectos tecnológicos.

		reuniones de seguimiento y control de los entregables del proyecto.					
<b>Director administrativo financiero</b>	Controlar el pago a consultores externos de acuerdo con el cumplimiento de avance del contrato. Gestionar el control de los recursos económicos asignados al proyecto.	Revisar y controlar los contratos de servicios profesionales y calidad de entregables.	Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño. Realizar procesos de auditoría, control, revisión y calidad de entregables.	Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto a su cargo.	Gerente del proyecto	N/A	Conocimiento en administración general, estratégica y financiera, procesos de auditoría, revisión y control. Evaluación financiera de proyectos. Habilidades de liderazgo, análisis numérico, trabajo en equipo, negociación y toma de decisiones. Experiencia 6 años en el área administrativa financiera de empresas retail.
<b>Director de tecnología</b>	Tener responsabilidad y control de los recursos tecnológicos para disponibilidad del proyecto.	Controlar y revisar los equipos tecnológicos necesarios para el proyecto. Ayudar en el proceso de diseño e integración de la plataforma de inclusión social.	Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño. Realizar procesos de control y revisión de entregables a su cargo.	Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto a su cargo.	Gerente del proyecto	N/A	Conocimiento en proyectos de investigación y tecnología. Habilidades de trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones. Experiencia 5 años de evaluación e implementación de sistemas tecnológicos.

<b>Director de marketing</b>	Tener responsabilidad y control de los procesos de diseño de la plataforma para uso comercial del proyecto.	Revisar y controlar los procesos de diseño de la plataforma y sus funciones.	Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño. Realizar procesos de control y revisión de entregables a su cargo.	Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto a su cargo.	Gerente del proyecto	Director de tecnología	Conocimiento en proyectos estratégicos de marketing e incorporación nuevas herramientas digitales. Habilidades de negociación, trabajo en equipo y toma de decisiones. Experiencia 5 años de elaboración de planes de marketing empresarial.
<b>Director de talento humano</b>	Tener responsabilidad y control de los procesos de capacitación en el uso de medios digitales del proyecto.	Revisar y controlar los procesos de capacitación.	Participar activamente en las reuniones de avance y desempeño. Realizar procesos de control y revisión de entregables a su cargo.	Controla y gestiona la aprobación de los entregables del proyecto a su cargo.	Gerente del proyecto	N/A	Conocimiento en gestión de departamentos de recursos humanos. Habilidad de liderar equipos de trabajo, mente estratégica y toma de decisiones. Experiencia 5 años en el manejo de contratación y supervisión de personal.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.8. Plan de gestión de las comunicaciones

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

Tabla 57 Matriz de plan de gestión de comunicaciones

<b>Comunicaciones del Proyecto</b>
Véase la matriz de comunicación del proyecto
<b>Procedimiento para tratar incidentes:</b>
a) Identificación del incidente por medio de observación y obtención de la información.
b) Los incidentes se archivan en un documento de registro de control de incidentes.
c) Dependiendo de la gravedad del incidente se puede requerir aplicar una solicitud de cambio.
d) Los incidentes se codifican de acuerdo con las instrucciones del Gerente del Proyecto.
e) El registro de los incidentes se trata en las reuniones semanales de los integrantes del equipo de proyecto.
f) En las reuniones semanales se revisará los incidentes nuevos y todos aquellos que se encuentran en el registro de control de incidente.
En este registro se podrá determinar:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable del cumplimiento, plazos y las posibles soluciones</li> <li>• El informe de control y seguimiento de las posibles soluciones.</li> <li>• Toma de acciones correctivas y si las soluciones aplicadas han podido resolver los incidentes, de seguir persistiendo el incidente se presentará una nueva solución.</li> <li>• De aplicarse las acciones correctivas en primera instancia y no tener solución al incidente, intervendrá el gerente del proyecto y director de recursos humanos. De continuar, en segunda y última instancia, el Patrocinador determinará la solución.</li> </ul>
<b>Procedimiento para actualizar el plan de gestión de comunicaciones:</b>
Se procede a su revisión y actualización, cuando:
a) Una solicitud de cambio aprobada impacte el plan para la dirección el proyecto.
b) Al aplicarse una acción correctiva aprobada impacte los requerimientos y/o necesidades de información de interesados.
c) Aprueben el ingreso y salida de personas del proyecto.
d) Aprueben cambios en las asignaciones de roles y funciones.
e) Cuando haya evidencia de no cumplimiento, insatisfacción de requerimientos de información de los interesados se deben formalizar quejas, sugerencias y comentarios.
La actualización del plan de gestión de las comunicaciones se lo realizará siguiendo las siguientes directrices:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y clasificación de los interesados.</li> <li>• Determinación de requerimiento de información.</li> <li>• Actualización a la matriz de comunicación del proyecto.</li> <li>• Actualización del plan de gestión de comunicación.</li> <li>• Aprobación del plan de gestión de las comunicaciones.</li> <li>• Difusión del nuevo plan de gestión de comunicación aprobado.</li> </ul>

<b>Guía para evento de comunicación</b>
Guías para las reuniones:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria a los participantes donde se informará fecha, hora, modalidad presencial o virtual.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria se realizará con 72 horas de anticipación a la fecha de reunión y contendrá la agenda y puntos a tratar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente del Proyecto es la única autorizada para realizar las convocatorias y modificar la agenda y puntos a tratar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalizada la reunión se levantará un acta con las resoluciones y firmada por los presentes.</li> </ul>
Guías para correo electrónico:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizará el correo institucional para enviar información generada por el proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se autoriza el uso de correos personales incluidos el de los contratistas, solo institucionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remitente de la comunicación por correo electrónico, debe solicitar confirmación de recibido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las comunicaciones deben ser realizadas con conocimiento al gerente del proyecto, no incluirla se considera una comunicación no autorizada.</li> </ul>

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Elaborado por la autora

#### 4.8.1. Gestión de las comunicaciones

Tabla 58 Matriz de gestión de comunicaciones

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Frecuencia de Comunicación
<b>Inicio del proyecto</b>	Información sobre inicio del proyecto	Acta de Constitución	Alto	Patrocinador	Gerente del Proyecto Director de Marketing Director Administrativo Financiero Director de Talento Humano	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez
<b>Inicio del proyecto</b>	Caso de negocio	Caso de negocio del proyecto	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador Director de Marketing Director Administrativo Financiero Director de Talento Humano	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez

<b>Planificación del proyecto</b>	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 Marketing Director Administrativo Financiero Director de Recursos Humanos Director de Tecnología	Documentos digitales en la nube y correo electrónico	Una sola vez
<b>Implementación del proyecto</b>	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
<b>Avance del proyecto</b>	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
<b>Coordinación del proyecto</b>	Temas tratados, objetivos y resoluciones tomadas	Formulario de acta de reunión	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador, integrantes del equipo del proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Una sola vez



<b>Cambios propuestos</b>	Peticiones de cambios	Formato de solicitud de cambio	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador, integrantes del equipo del proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Cuando se lo requiera
<b>Terminación del proyecto</b>	Información de aceptación de entregables	Actas de entrega y aceptación de entregables	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador, integrantes del equipo del proyecto	Documentos físicos, digitales en la nube y correo electrónico originales o copias	Una sola vez

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaborado por la autora

## 4.9. Plan de gestión de Riesgos

La gestión de los riesgos del proyecto incluye 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)

Tabla 59 Metodología para la gestión de riesgos

Proceso	Descripción	Herramientas	Fuentes de Información
<b>Planificación de Gestión de Riesgos</b>	Elaborar plan de gestión de riesgos	Guía del PMBOK	Gerente del proyecto
<b>Identificación de Riesgos</b>	Definir los riesgos que pueden afectar el proyecto	Revisión de planes y análisis de supuestos	Caso de Negocio, restricciones y supuestos, EDT.
<b>Análisis cualitativo de riesgos</b>	Calificar cada riesgo con base a su probabilidad de ocurrencia e impacto mediante valores relativos.	Matriz de probabilidad e impacto.	Gerente del Proyecto, integrantes de equipo del proyecto.
<b>Análisis cuantitativo de riesgos</b>	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 equipo del proyecto, EDT.
<b>Planificación de respuesta a los riesgos</b>	Definir la estrategia a seguir	Matriz de análisis de riesgos cuantitativos	Gerente del Proyecto, Integrantes de equipo del proyecto.
<b>Seguimiento y control de riesgos</b>	Examinar la ocurrencia de los riesgos, considerar la aparición de nuevos riesgos	Informe de desempeño	Gerente del Proyectos

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaborado por la autora

### 4.9.1. Matriz de gestión de riesgos del proyecto

En la aplicación del análisis cualitativo para identificar los riesgos del proyecto, amenazas y oportunidades. En la tabla 60, se presenta la matriz de probabilidad e impacto para determinar la posterior valoración y exposición en la tabla 61. El tipo de riesgo se determinará

bajo los siguientes aspectos: riesgo bajo con el color verde, riesgo moderado con el color amarillo, riesgo alto con el color rojo.

Tabla 60 Matriz de probabilidad e 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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61 Valoración y exposición de riesgos

Valoración	Descripción
Bajo	Tiene un costo mínimo sobre el costo, tiempo o calidad del proyecto
Moderado	Este tipo de afectaciones requerirán acciones correctivas para mitigar el problema, el gerente del proyecto deberá supervisar esto.
Alto	La más alta afectación al costo, tiempo o calidad del proyecto, las cuales demandarán acciones correctivas de alto nivel involucrando la participación del patrocinador.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 62 se determina la valoración en escalas de impacto para poder visualizar la afectación de estos riesgos en el costo, tiempo, alcance y calidad de los entregables del proyecto.

Tabla 62 Matriz de escala de impacto y probabilidad de riesgos

Objetivos del proyecto	Escala de impacto				
	Muy bajo/0.05	Bajo/0.10	Moderado/0.20	Alto/0.40	Muy Alto/0.80
<b>Costo</b>	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%
<b>Tiempo</b>	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 3%	Aumento del tiempo entre 3 – 5%	Aumento del tiempo entre 6 – 5%	Aumento del tiempo > 15%
<b>Alcance</b>	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
<b>Calidad</b>	Disminución de la calidad poco perceptible	Afectaciones a la calidad de los entregables subsanables fácilmente	La reducción de la calidad requiere aprobación del director del proyecto	Reducción de calidad inaceptable para el director del proyecto	Reducción de calidad inaceptable para el patrocinador

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.2. Análisis cualitativo

En la tabla 63 visualizaremos el análisis cualitativo en la matriz de probabilidad e impacto donde se identifican y analizan los riesgos existentes en las actividades designadas como las más críticas del proyecto.

Tabla 63 Matriz de análisis cualitativo de riesgo

EDT	ID Riesgo	Actividad	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Exposición
1.3	RI001	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	Demora en la generación de contratos de dominio y servicios de software.	Fallas del software y deficiente estudio de servicios de dominio.	Retraso en el proceso de diseño de la plataforma.	5	4	20
1.3.2	RI002	Diseño de opciones de servicios online	Demora en la generación de contratos de dominio y servicios de software.	Fallas del software y deficiente estudio de servicios de dominio.	Retraso en el diseño de la plataforma.	5	4	20

1.4	RI003	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	Demora en la generación de contratos de dominio y servicios de software.	Fallas del software y deficiente estudio de servicios de dominio.	Retraso en el diseño de la plataforma.	5	4	20
1.5.	RI004	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	Incumplimiento de los consultores en el desarrollo de los programas de capacitación.	Mala organización de los especialistas y técnicos de la empresa consultora.	Retraso en el programa de capacitación.	3	2	6
1.5.2.	RI005	Desarrollo de la capacitación en medios digitales inclusivos	Incumplimiento de los consultores en el desarrollo de las capacitaciones.	Personal de la organización no esté disponible en los tiempos planificados para su ejecución.	Retraso en el cumplimiento del cronograma del proyecto.	2	5	10
1.6.1.2.	RI006	Adquisición del dominio de la plataforma	Poca colaboración de la dirección de Compras para el proceso de adquisición de dominio.	Los fondos para la adquisición no estén disponibles ni autorizados para su desembolso.	Retraso en la asignación de recursos y contratación de servicios y bienes.	2	5	10
1.6.2.1.	RI007	Integración de la plataforma	Incumplimiento del tiempo del proceso de operación de la plataforma.	Proceso de estimación y parametrización no hayan sido los apropiados para el proyecto.	Retraso en el cumplimiento del cronograma del proyecto.	3	5	15
1.6.2.2.	RI008	Capacitación sobre la plataforma	Renuncia de miembros clave del equipo de capacitación.	Nuevas oportunidades laborales.	Retraso en la capacitación para la operación de la plataforma.	3	3	9
1.6.2.3.	RI009	Adquisición de software con funciones inclusivas	Poca colaboración de la dirección de Compras para el proceso de adquisición de software.	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.	2	5	10

1.1.3.8	RI010	Plan de gestión del tiempo Plan de gestión de costo	Mala estimación de duración y costo de las actividades.	Deficiente uso de metodologías y herramientas para la estimación de los tiempos y costos del proyecto.	Retraso en los procesos planificados del proyecto.	2	3	6
---------	-------	---	---	--	--	---	---	---

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
 Elaborado por la autora

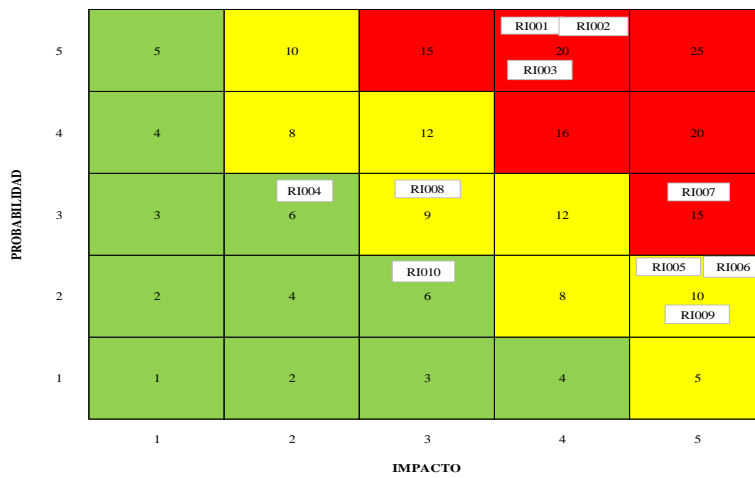


Ilustración 11 Mapa de calor  
 Elaborado por la autora

### **4.9.3. Análisis cuantitativo y respuesta a riesgos**

Después de posicionar las exposiciones de probabilidad e impacto en el mapa de calor, procedemos a revisar la tabla 62 en la matriz de escala de impacto y probabilidad de riesgos donde nos posicionaremos en la escala de impacto de la exposición para tomar el porcentaje de probabilidad de cada riesgo, el cual, será multiplicado por el costo de esa actividad, el resultado será el valor esperado para el impacto del riesgo que se ve a continuación en la tabla 64.

Tabla 64 Matriz de análisis cuantitativo y respuesta a riesgos

EDT	ID Riesgo	Actividad	Riesgo	Respuesta		Probabilidad	Costo	Valor Monetario Esperado
				Estrategia	Descripción de Respuesta			
1.3	RI001	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	Demora en la generación de contratos de dominio y servicios de software.	Mitigar	Seguimiento al área de gestión de compras y encargado de contrato de consultorías Constatar que cuenten con modelos de contratos preaprobados.	15%	\$ 15.120	\$ 2.268
1.3.2	RI002	Diseño de opciones de servicios online	Demora en la generación de contratos de dominio y servicios de software.	Mitigar		15%	\$ 10.000	\$ 1.500
1.4	RI003	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	Demora en la generación de contratos de dominio y servicios de software.	Mitigar		15%	\$ 8.960	\$ 1.344
1.5	RI004	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	Incumplimiento de los consultores en el desarrollo de los programas de capacitación.	Mitigar	Seguimiento del área de talento humano. Constatar la experiencia y recomendaciones.	3%	\$ 59.128	\$ 1.774



1.5.2	RI005	Desarrollo de la capacitación en medios digitales inclusivos	Incumplimiento de los consultores en el desarrollo de las capacitaciones.	Transferir	Definición de fechas con consultores; incluir, cláusula de penalidad por incumplimiento.	5%	\$ 2.800	\$ 140
1.6.1.2	RI006	adquisición del dominio de la plataforma	Poca colaboración de la dirección de Compras para el proceso de adquisición de dominio.	Mitigar	Elaborar actas de conformidad con información valiosa para la empresa.	5%	\$ 2.800	\$ 140
1.6.2.1	RI007	Integración de la plataforma	Incumplimiento del tiempo del proceso de operación de la plataforma.	Mitigar	Seguimiento a dirección de tecnología de apoyo en el área de operación para agilizar el proceso.	15%	\$ 4.480	\$ 672
1.6.2.2	RI008	Capacitación sobre la plataforma	Renuncia de miembros clave del equipo de capacitación.	Mitigar	Reprogramar actividades o transferirlas a otro personal con mismo nivel de capacitación y experiencia.	5%	\$ 2.240	\$ 101

1.6.2.3	RI009	Adquisición de software con funciones inclusivas	Poca colaboración de la dirección de Compras para el proceso de adquisición de software.	Mitigar	Invitar a la dirección de tecnología para guiar en la toma de decisiones de la dirección de compras mediante su participación en el proceso de selección de proveedores.	5%	\$ 2.240	\$ 112
1.1.3.8 1.1.3.9	RI010	Plan de gestión del tiempo Plan de gestión de costo	Mala estimación de duración y costo de las actividades.	Aceptar	Revisar datos de proyectos implementados en otras empresas; evaluar, determinar reservas de contingencia.	3%	\$ 2.240	\$ 67
<b>Valor estimado para reserva de contingencia</b>								<b>\$ 8.118</b>

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaborado por la autora

#### 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)

Tabla 65 Matriz de plan de gestión de adquisiciones

<b>Adquisiciones del Proyecto</b>
Ver matriz de adquisiciones del proyecto
<b>Procedimientos estándar que seguir</b>
<p>La contratación de bienes o servicios del proyecto contempla los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El gerente del proyecto revisa la planificación del proyecto para identificar las fechas en que se deben dar las adquisiciones.</li> <li>b) El gerente del proyecto realiza la notificación a los proveedores de bienes o servicios con las bases y especificaciones técnicas para recibir cotizaciones en un tiempo de 15 días de la publicación de la convocatoria.</li> <li>c) El director de compras o director de talento humano recepta las ofertas hasta el plazo establecido para este, toda oferta posterior a este plazo no se acepta.</li> <li>d) El director de compras o talento humano junto con los directores de marketing y tecnología realizan la validación y cumplimiento de las ofertas.</li> <li>e) El director de compras o director de talento humano procede a puntuar de acuerdo con un criterio aceptación instruido por la dirección del proyecto, las 6 (seis) mejores ofertas, disponiendo de las 3 (tres) principales para respaldar su informe.</li> <li>f) El director de compras o talento humano posterior a esta validación y criterio de aceptación emite el informe de ofertas económicas del concurso.</li> <li>g) El patrocinador, gerente del proyecto, director de talento humano y el director de compras se reúnen para revisar, observar y/o aprobar el informe de ofertas económicas del concurso. En caso de observaciones el director de compras o director de talento humano ajusta las recomendaciones y/o presenta un nuevo informe y terna precalificado de proveedores o consultores.</li> </ul> <p>Aprobado el informe se levanta un acta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 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.</li> <li>b) El gerente del proyecto notifica al proveedor adjudicado para que proceda a entregar las garantías.</li> <li>c) Proveedor entrega garantía y firma el contrato.</li> <li>d) El gerente del proyecto procede a digitalizar el contrato y registrarlo en el repositorio de documentos del proyecto.</li> </ul>
<b>Formatos estándar que utilizar</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Términos y especificaciones de contratación de servicios profesionales.</li> <li>b) Términos y especificaciones de contratación de bienes intangibles tecnológicos.</li> <li>c) Convocatoria a presentación de ofertas (vía electrónica y publicación en periódico) de proveedores.</li> <li>d) Informe de ofertas económicas.</li> <li>e) Acta de adjudicación de contrato.</li> <li>f) Contrato.</li> </ul>
<b>Coordinación con otros aspectos de la gestión del Proyecto</b>
Proveedor debe firmar y entregar garantías en el plazo de 5 (cinco) días contados desde la comunicación de adjudicación.
<b>Coordinación con la gestión del Proyecto</b>
Proveedor coordina con el gerente del proyecto, el director de talento humano y el director de tecnología la planificación del trabajo a realizar.
<b>Restricciones y Supuestos</b>
Los consultores o proveedores deben firmar y entregar garantías antes de ingresar a realizar los trabajos para lo cual fue o fueron contratados.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaborado por la autora

Tabla 66 Matriz de adquisiciones del proyecto

EDT	Tareas	Responsable	Manejo de proveedores	Inicio proceso	Adjudicación contrato	Cierre Contrato
1,2	Análisis de la plataforma de la cadena retail.	Gerente de Proyectos	Oferta proveedores	lun 24/4/23	lun 24/4/24	vie 19/5/23
1,3	Diseño de plataforma con opciones de inclusión social para servicios al cliente.	Gerente de Proyectos	Oferta proveedores	mié 10/5/23	mié 10/5/24	mar 6/6/23
1,4	Implementación de funciones de comercio electrónico inclusivo.	Gerente de Proyectos	Oferta proveedores	mié 10/5/23	mié 10/5/24	mar 6/6/23
1,5	Diseño de programas de capacitación en uso de medios digitales inclusivos	Gerente de Proyectos	Oferta proveedores	lun 8/5/23	lun 8/5/24	vie 19/5/23
1.6.1.2	Adquisición del dominio de la plataforma	Gerente de Proyectos	Oferta proveedores	mar 23/5/23	mar 23/5/24	mié 24/5/23
1.6.2.3	Adquisición de software con funciones inclusivas	Gerente de Proyectos	Oferta proveedores	jue 1/6/23	jue 1/6/24	lun 5/6/23

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaborado por la autora

#### 4.10.1. Criterios de selección de proveedores

Para el proceso de adjudicación de contratos de servicios profesionales y/o de adquisición de bienes intangibles, se debe aplicar los criterios de aprobación a las ofertas presentadas por los consultores y proveedores de bienes o servicios, de esta manera: “Cumple” ponderado con el 100 %, “No Cumple” ponderado con el 0%.

Para determinar el criterio se calificará las ofertas sobre 100 puntos (100%) como se indica en la Tabla 67 lo cuales son los siguientes: 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 o consultores.

Tabla 67 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 requeridos en el manejo de sistemas tecnológicos y medios digitales.	25%			25
Certificaciones	Presenta certificaciones profesionales en docencia y debe estar inscrito en el ministerio de educación.	20%			20

Garantía(s)	Garantías especificadas por el ofertante tiene cobertura sobre todo riesgo.	20%			20
Referencias	Presenta referencias de contratos similares que haya gestionado y ejecutado.	10%			10

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
 Elaborado por la autora

## **5. Capítulo E: Conclusiones y recomendaciones**

La cadena retail se caracteriza por tener una amplia experiencia en este mercado en la comercialización de artículos de consumo masivo, logrando posicionarse como una organización con potencial de crecimiento y rentabilidad, implementando el comercio justo, el desarrollo de emprendimientos y producto nacional, pero también priorizando la responsabilidad social, lo cual, ha generado confianza y lealtad entre sus clientes y proveedores.

Con la integración de la plataforma de inclusión social podemos visualizar que se cumple con los objetivos estratégicos y de desempeño los cuales son: Generar un crecimiento en la rentabilidad de la compañía, demostrar la factibilidad de desarrollar plataforma de inclusión social y visibilizar los esfuerzos al aporte de responsabilidad social de la empresa. En esta última podemos considerar que se cumplen con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible: “Objetivo 8” trabajo decente y crecimiento económico ya que la cadena genera trabajo y se obtiene beneficio económico con las actividades que desempeña en este proyecto, debemos recalcar también que se está aportando a cumplir con el “ODS 10” el cual es la reducción de desigualdades, este proyecto está dirigido a la inclusión social, por lo tanto, se está contrarrestando las desigualdades en los servicios que ofrece la cadena. Para finalizar se recomienda seguir un proceso de monitoreo y control de la plataforma después de la integración para evaluar la aceptación de las funciones que ofrece la plataforma y si es necesario cambiarlas o mejorarlas a través del tiempo.

## Glosario de términos y abreviaturas

ACP	Acta de Constitución del Proyecto
EDT	Estructura de descomposición de un trabajo
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.
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.
Cadena 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.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
BID	Banco interamericano de desarrollo
DPE	Defensoría del pueblo
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.
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.
INEC	Instituto nacional de estadísticas y censos
INEN	Servicio ecuatoriano de normalización
KPI	Indicador clave de rendimiento
MDE	Ministerio de educación
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



CAD, CAM, CAE.	Son programas de diseño para ingeniería y fabricación
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
PMP	Project Management Professional
REQ	Requerimiento
EAC	Estimación hasta la conclusión
ETC	Estimación a la conclusión
VAC	Variación a la conclusión del proyecto
ROI	Retorno sobre la inversión
KPIs	Indicadores claves de desempeño
SRI	Servicio de Rentas Internas
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto
WEB	World Wide Web
Product owner	Dueño del producto(proyecto)
Scrum master	Facilitador de equipos
ERP	Planificación de recursos empresariales
Sistema operativo 365	Sistema de manejo de aplicaciones, datos y configuraciones electrónicas.
Código de trabajo	Regulación del marco legal laboral que se aplica en relación con los trabajadores

## **6. Capítulo F: Bibliografía**

BID. (2020). Banco interamericano de desarrollo, Informe de sostenibilidad.

CFA. (2016). Benchmarking. Sevilla.

Conadis. (2022). Estadísticas de discapacidades.

DPE. (2009). Derechos humanos.

INEC. (2019). Estadísticas y censos.

PMI, P. M. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos Sexta Edición.

Newtown Square, Pennsylvania, EE.UU.: Project Management Institute, Inc.

## Anexos

## 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 hasta el vencimiento	6,000.00	6,000.00
Cuentas por cobrar comerciales	4,736,052.00	3,940,090.00
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	370,679.00	394,552.00
Pagos por anticipado	2,197,090.00	2,007,513.00
<b>Total activo corriente</b>	<b>123,877,855.00</b>	<b>119,520,639.00</b>
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	2,096,000.00	
Propiedades y equipo	243,525,950.00	156,164,030.00
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
<b>Total activo no corriente</b>	<b>253,259,596.00</b>	<b>163,477,100.00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>377,137,451.00</b>	<b>282,997,739.00</b>
PASIVO	2018	2017
Emisión de obligaciones, porción corriente	14,007,367.00	13,032,001.00
Obligaciones financieras, porción corriente	48,199,050.00	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	10,082,449.00	10,750,646.00
Beneficios a empleados	36,279,751.00	16,537,707.00
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>171,677,444.00</b>	<b>137,547,980.00</b>
Emisión de obligaciones, menos porción corriente	42,383,750.00	36,625,000.00
Obligaciones financieras, menos porción corriente	66,390,701.00	40,110,239.00
Beneficios a empleados	15,136,476.00	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
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>146,384,583.00</b>	<b>108,941,375.00</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>318,061,947.00</b>	<b>246,489,355.00</b>
PATRIMONIO	2018	2017
Capital Social	5,790,551.00	1,606,273.00
Reserva Legal	2,099,275.00	809,136.00
Utilidades retenidas	50,377,678.00	34,090,975.00
<b>Total patrimonio</b>	<b>59,075,504.00</b>	<b>36,508,384.00</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>377,137,451.00</b>	<b>282,997,739.00</b>

Ingresos	2018	2017
Ingresos por venta de bienes	633,754,205.00	611,831,349.00
Ingresos por servicios	45,895,637.00	42,336,062.00
Otros ingresos operacionales	1,146,782.00	457,426.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>680,796,624.00</b>	<b>654,624,837.00</b>
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
<b>Total costos y gastos</b>	<b>-618,546,258.00</b>	<b>-594,346,887.00</b>
Ingresos financieros	1,123,182.00	789,545.00
Gastos financieros	-8,739,636.00	-8,813,187.00
<b>Total gastos financieros, neto</b>	<b>-7,616,454.00</b>	<b>-8,023,642.00</b>
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>54,634,112.00</b>	<b>52,254,298.00</b>
Impuesto a la renta	-10,100,600.00	14,223,715.00
<b>Utilidad neta</b>	<b>36,453,512.00</b>	<b>38,080,583.00</b>
Otros resultados integrales	2018	2017
Pérdidas) ganancias actuariales en planes de beneficios a empleados	-60,319.00	111,442.00
Revaluación de terrenos y edificios, neto de impuestos	24,156,030.00	-
<b>Utilidad Neta y resultado integral</b>	<b>60,542,023.00</b>	<b>38,142,025.00</b>

Ilustración 12 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%

Ilustración 13 Indicadores financieros