



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

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

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

TEMA:

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

AUTOR:

JOSÉ LUIS MONTESDEOCA IZURIETA

DIRECTOR:

HORTENCIA ESPERANZA ASANZA SÁNCHEZ

Guayaquil – Ecuador

Octubre, 2022

AGRADECIMIENTO

A mi familia, razón de vivir mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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



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

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1224

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

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

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

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

ASANZA SANCHEZ HORTENCIA ESPERANZA
DIRECTOR

CALLE WONG FERNANDO XAVIER
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

PALACIOS VERA LIBER HUMBERTO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

MONTESDEOCA IZURIETA JOSÉ LUIS
ESTUDIANTE

ÍNDICE GENERAL

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

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

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

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

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

ÍNDICE DE TABLAS

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

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

ÍNDICE DE FIGURAS

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

CAPÍTULO A: Entorno institucional

1.1. Introducción general

1.1.1. Hitos Institucionales.

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

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

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

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

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

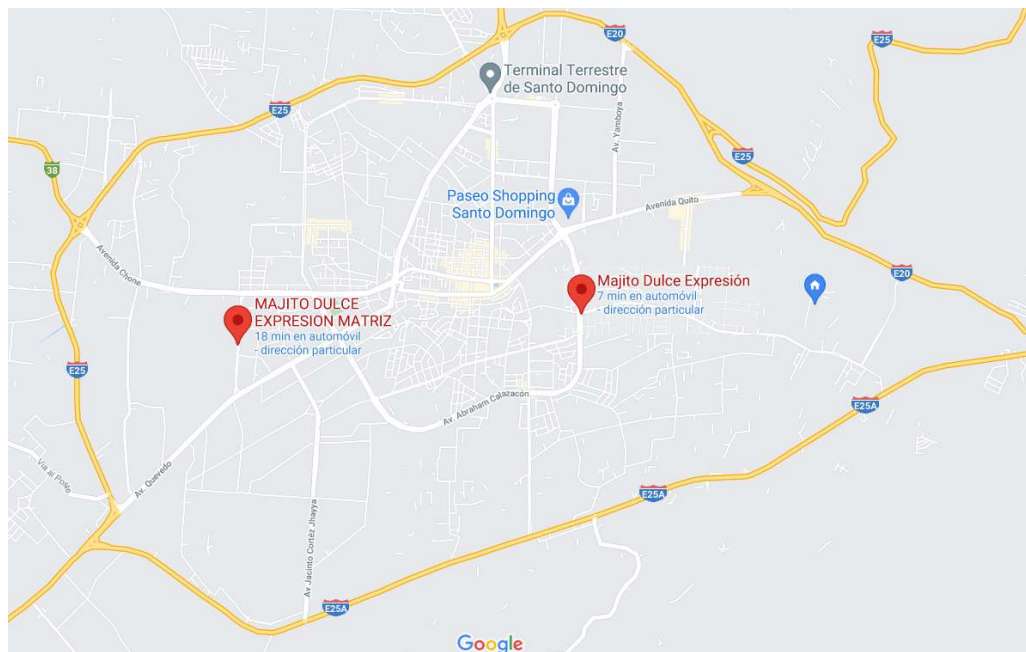


Figura 1 Ubicación de las tiendas MDEEC en la ciudad de Santo Domingo
Fuente: Google Maps

1.1.2. Contexto regional y nacional

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

1.1.2.1. Contexto regional

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

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

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

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

Tabla 1 Clasificación de empresas en el Ecuador

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

Fuente. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

A nivel nacional tenemos como principales representantes listados a continuación:

Tabla 2 Competidores Regionales

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

Elaborado por el autor

1.1.2.2. Contexto nacional

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

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

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

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

Tabla 3 Competidores ciudad de Guayaquil

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

Elaborado por el autor

Tabla 4 Competidores ciudad de Quito

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

Elaborado por el autor

Tabla 5 Competidores ciudad de Manta

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

Elaborado por el autor

1.1.3. Gobierno Corporativo

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

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

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

1.1.4. Desafíos institucionales

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

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

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

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

1.1.5. Productos

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

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

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



Figura 2 Productos MDEEC
Fuente: MDEEC

1.2. Filosofía institucional

1.2.1. Misión

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

1.2.2. Visión

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

1.2.3. Valores

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

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

1.3. Modelo de Negocios

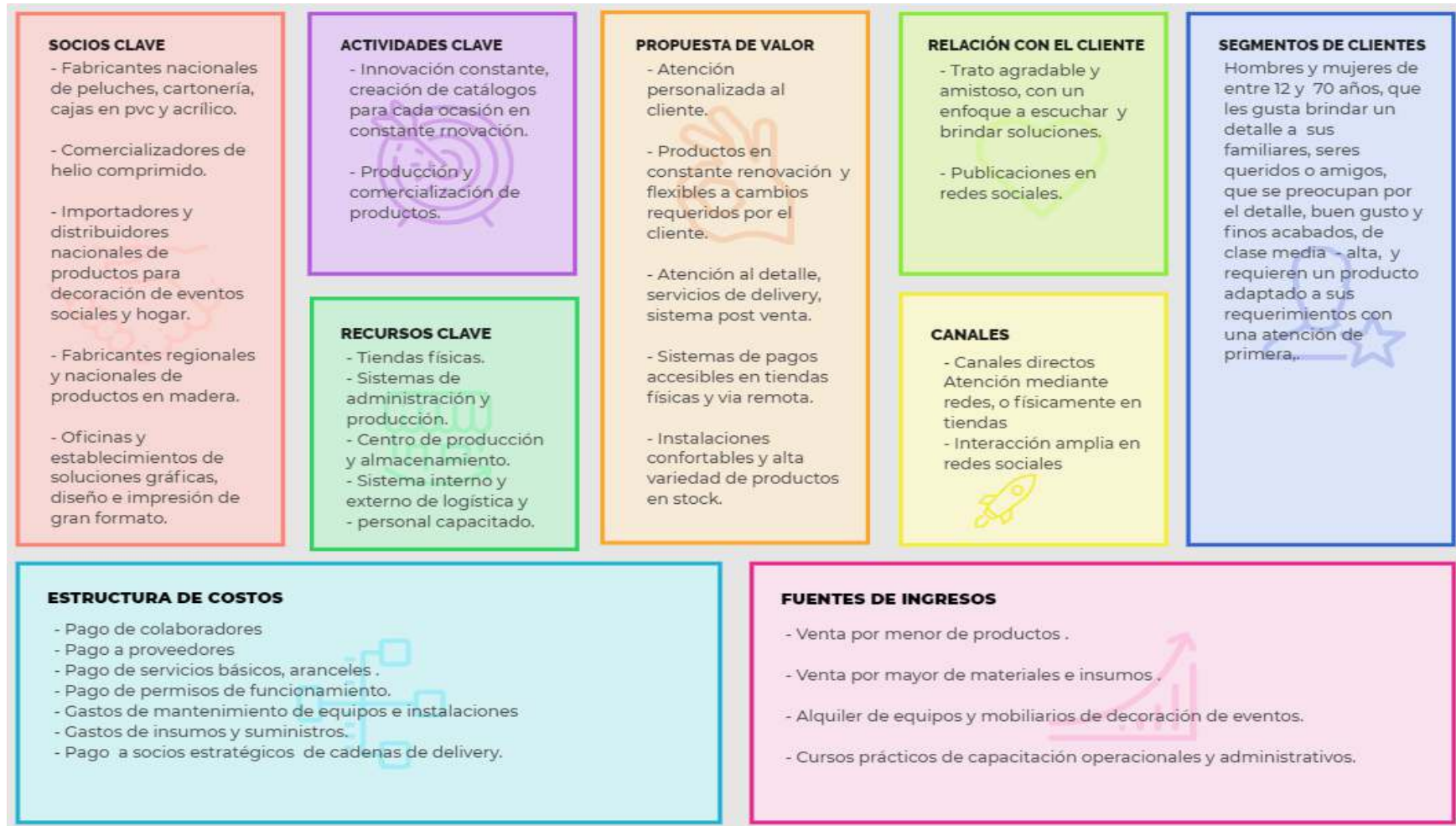


Figura 3 Modelo de negocio Canvas
Elaborado por el autor

1.3.1. Segmentos de clientes

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

1.3.2. Propuesta de valor

MDEEC ofrece a sus clientes productos:

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

1.3.3. Relación con los clientes

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

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

1.3.4. Canales

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

1.3.5. Fuente de ingresos

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

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

1.3.6. Socios clave

Tenemos:

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

1.3.7. Actividades clave

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

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

1.3.8. Recursos clave

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

1.3.9. Estructura de costos

La estructura de costos se encuentra compuesta por:

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

1.4. Estrategia Institucional

1.4.1. Estrategia general

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

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

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

1.4.2. Objetivos estratégicos

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

Tabla 6 Objetivos Estratégicos

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

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

Elaborado por el autor

1.4.3. Cuadro de mando integral

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

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

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

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

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

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

1.4.4. Despliegue de perspectivas

Tabla 7 Despliegue de Perspectivas

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

Elaborado por el autor

1.4.5. Iniciativas

Tabla 8 Despliegue de Iniciativas

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

Elaborado por el autor

1.5. Arquitectura empresarial

1.5.1. Cadena de valor



Figura 4 Cadena de Valor
Elaborado por el autor

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

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

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

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

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

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

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

1.5.2. Organigrama institucional

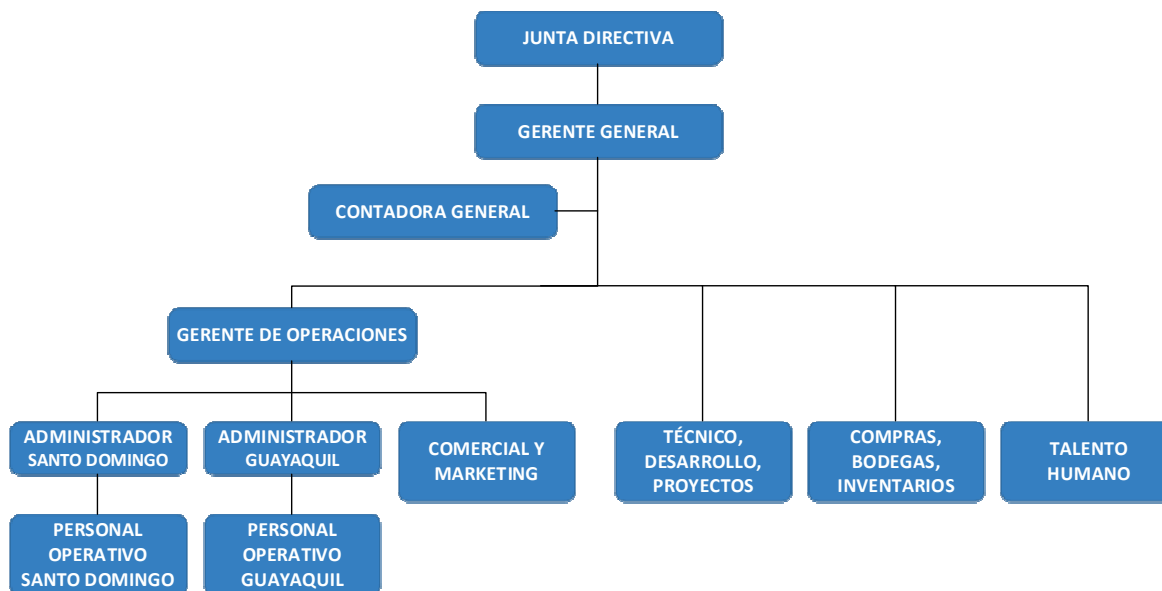


Figura 5 Organigrama funcional
Elaborado por el autor

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

1.5.3. Sistemas de Información

La empresa cuenta con los siguientes sistemas de información:

- Correo electrónico de la empresa.

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

1.5.4. Infraestructura Tecnológica

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

CAPÍTULO B: Caso de negocio

2.1. Resumen ejecutivo

2.1.1. Definición del problema/oportunidad

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

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

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

2.1.2. Análisis de brechas

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

Tabla 9. Análisis de Brechas

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

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

Elaborado por el autor

2.1.3. Iniciativas claves

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

Las escalas por aplicar son:

Tabla 10 Escala de urgencia

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

Elaborado por el autor

Tabla 11 Escala de valoración de impacto

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

Elaborado por el autor

Tabla 12 Priorización de Iniciativas

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

Elaborado por el autor

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

De lo expuesto se presenta las siguientes alternativas, así:

Tabla 13 Alternativas consideradas para suplir la iniciativa prioritaria.

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

Elaborado por el autor

2.2. Estudio de alternativas

2.2.1. Alcance de la solución

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

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

Alternativa 2: Alquilar un local para nueva tienda.

2.2.1.1. Requerimientos

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

Tabla 14 Requerimiento de las alternativas

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

Elaborado por el autor

2.2.1.2. Beneficios

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

Tabla 15 Beneficios de las alternativas

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

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

Elaborado por el autor

2.2.1.3. Problemas:

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

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

2.2.1.4. Supuestos:

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

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

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

2.2.1.5. Restricciones:

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

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

2.2.2. Patentes y marcas

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

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

2.2.3. Asuntos Regulatorios

2.2.3.1. Marco legal

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

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

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

2.2.3.2. Régimen Tributario

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

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

2.2.4. Estudio Administrativo

2.2.4.1. Estructura de la organización (RBS)

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



Figura 6 Estructura organizacional alternativas
Elaborado por el autor

2.2.4.2. Planificación de los Recursos Humanos.

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

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

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

2.2.4.3. Aspectos Laborales y Contractuales.

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

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

2.2.5. Estudio Técnico.

2.2.5.1. Tamaño del proyecto

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

2.2.5.2. Localización del proyecto

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

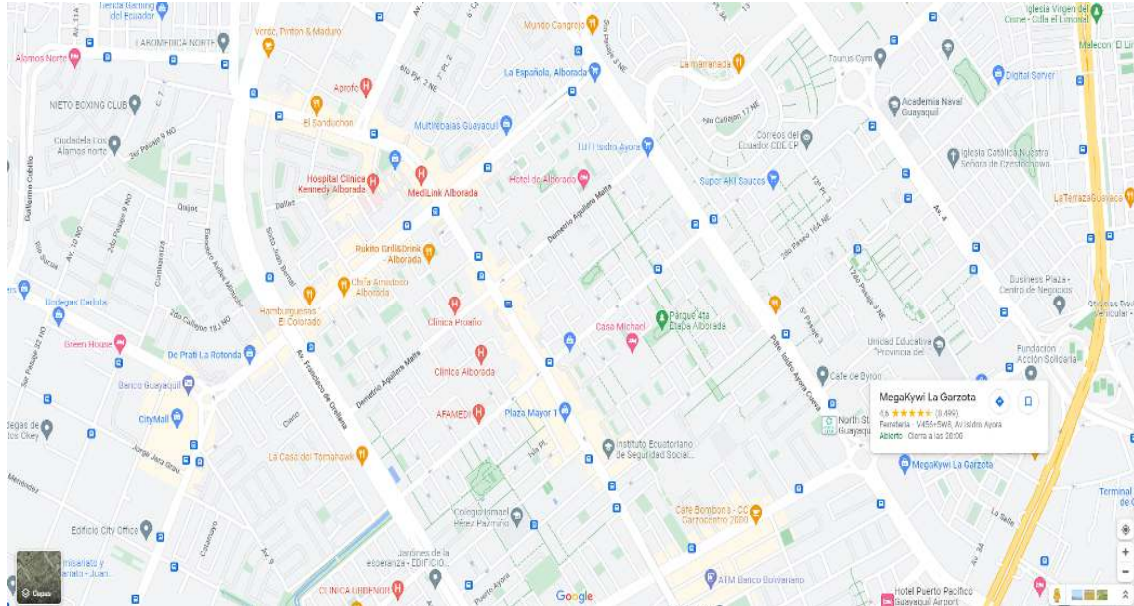


Figura 7 Google maps de localización del nuevo local
Elaborado por el autor

2.2.5.3. Infraestructura requerida

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

2.2.6. Estudio Social.

2.2.6.1. Beneficiarios directos/indirectos

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

2.2.6.2. Ventajas y desventajas sociales

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

2.2.7. Estudio Ambiental.

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

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

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

Tabla 16 Matriz de Evaluación de Impacto Ambiental del Proyecto

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

Elaborado por el autor

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

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

Tabla 17 Impactos Significativos del Proyecto

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

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

Elaborado por el autor

2.2.8. Estudio de Mercado

2.2.8.1. Técnicas e Instrumentos

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

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

2.2.8.2. Población y Muestra

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

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

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

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

2.2.8.3. Análisis e interpretación de resultados

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

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

Tabla 18 Resultados encuesta - análisis e interpretación

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

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

Elaborado por el autor

2.2.9. Estudio Económico

2.2.9.1. Análisis de ingresos y egresos

Alternativa 1:

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

Tabla 19 Alternativa 1: ingresos - egresos

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

Elaborado por el autor

Alternativa 2:

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

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

Tabla 20 Alternativa 2: ingresos - egresos

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

Elaborado por el autor

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

2.2.9.2. Proyección del flujo de efectivo

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

Tabla 21 Reporte de inversiones de las alternativas

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

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

Elaborado por el autor

Tabla 22 Flujo de Caja Proyectado - Base

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

Elaborado por el autor

Tabla 23 Flujo de Caja Proyectado – Alternativa 1

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

Elaborado por el autor

Tabla 24 Flujo de Caja Proyectado – Alternativa 2

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

Elaborado por el autor

2.2.10. Estudio Financiero

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

Tabla 25 Análisis financiero y comparativo de las alternativas

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

Elaborado por el autor

2.3. Evaluación Multicriterio

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

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

2.3.1. Criterios de Selección

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

Tabla 26 Criterios de selección

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

Elaborado por el autor

2.3.2. Rating de selección

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

Tabla 27 Rating de selección

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

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

Elaborado por el autor

2.3.3. Matriz de Priorización

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

Tabla 28 Matriz de Priorización

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

Elaborado por el autor

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

2.3.4. Justificación de Selección

La alternativa seleccionada se justifica en los siguientes puntos:

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

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

2.4. Enfoque de Implementación

2.4.1. Inicialización del Proyecto

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

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

2.4.2. Planeación del Proyecto

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

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

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

2.4.3. Ejecución del proyecto

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

2.4.4. Monitoreo y Control del Proyecto

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

2.4.5. Cierre del Proyecto

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

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

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

2.4.6. Post-gestión del proyecto

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

2.4.7. Aprobaciones

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

CAPÍTULO C: Acta de constitución del proyecto

3.1. Nombre del proyecto

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

3.2. Propósito y justificación del proyecto

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

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

3.3. Descripción del Proyecto y Entregables

3.3.1. Descripción General

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

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

3.3.2. Principales entregables

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

3.4. Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto

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

3.5. Objetivos del Proyecto

3.5.1. Objetivos Estratégicos

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

3.5.2. Indicadores de éxito

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

3.6. Premisas y Restricciones

3.6.1. Premisas

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

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

3.6.2. Restricciones

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

3.7. Riesgos Alto Nivel

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

3.8. Cronograma de Hitos Principales

Tabla 29. Cronograma de hitos principales

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

Elaborado por el autor

3.9. Presupuesto Estimado

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

3.10. Lista de Interesados

Tabla 30. Lista de interesados

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

Elaborado por el autor

3.11. Requisitos de Aprobación de Proyecto

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

3.12. Asignación del Gerente de Proyecto

Tabla 31. Gerente de Proyecto

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

Elaborado por el autor

3.13. Asignación y Autoridad del Patrocinador del Proyecto

Tabla 32. Patrocinador del proyecto

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

Elaborado por el autor

3.13.1. Aprobaciones del Proyecto

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

CAPÍTULO D: Plan para la Dirección del Proyecto

4.1. Plan de Gestión de la Integración

4.1.1. Gestión de la integración del proyecto

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

4.1.2. Gestión de desempeño del proyecto

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

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

Tabla 33. Contenido del informe de desempeño del proyecto

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

Elaborado por el autor

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

Tabla 34. Revisión de la gestión

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

Elaborado por el autor

4.1.3. Gestión de cambios

Tabla 35. Política de Gestión de Cambio del proyecto

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

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

Elaborado por el autor

4.1.4. Gestión de la Configuración

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

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

Tabla 36. Gestión de la configuración

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

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.1.5. Cierre del Proyecto

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

Tabla 37. Gestión de cierre del proyecto

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.2. Plan de gestión de interesados

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

4.2.1. Registro de Interesados

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

Para este proceso se realizarán los siguientes pasos:

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

Tabla 38. Matriz de registro de interesados del proyecto

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

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.2.2. Participación Actual y Deseada de Interesados

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.2.3. Estrategia de Gestión de Interesados

Tabla 40. Estrategia de Gestión de Interesados

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.2.4. Requisitos de Información de Interesados

Tabla 41. Información para entregar a los interesados

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

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.2.5. Seguimiento de Gestión de Interesados

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

4.3. Plan de gestión del alcance

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

4.3.1. Gestión de Alcance del proyecto

Tabla 42. Gestión de Alcance del proyecto

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.3.2. Enunciado del Alcance

Tabla 43. Enunciado del Alcance

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

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

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.3.3. Estructura de Desglose de trabajo

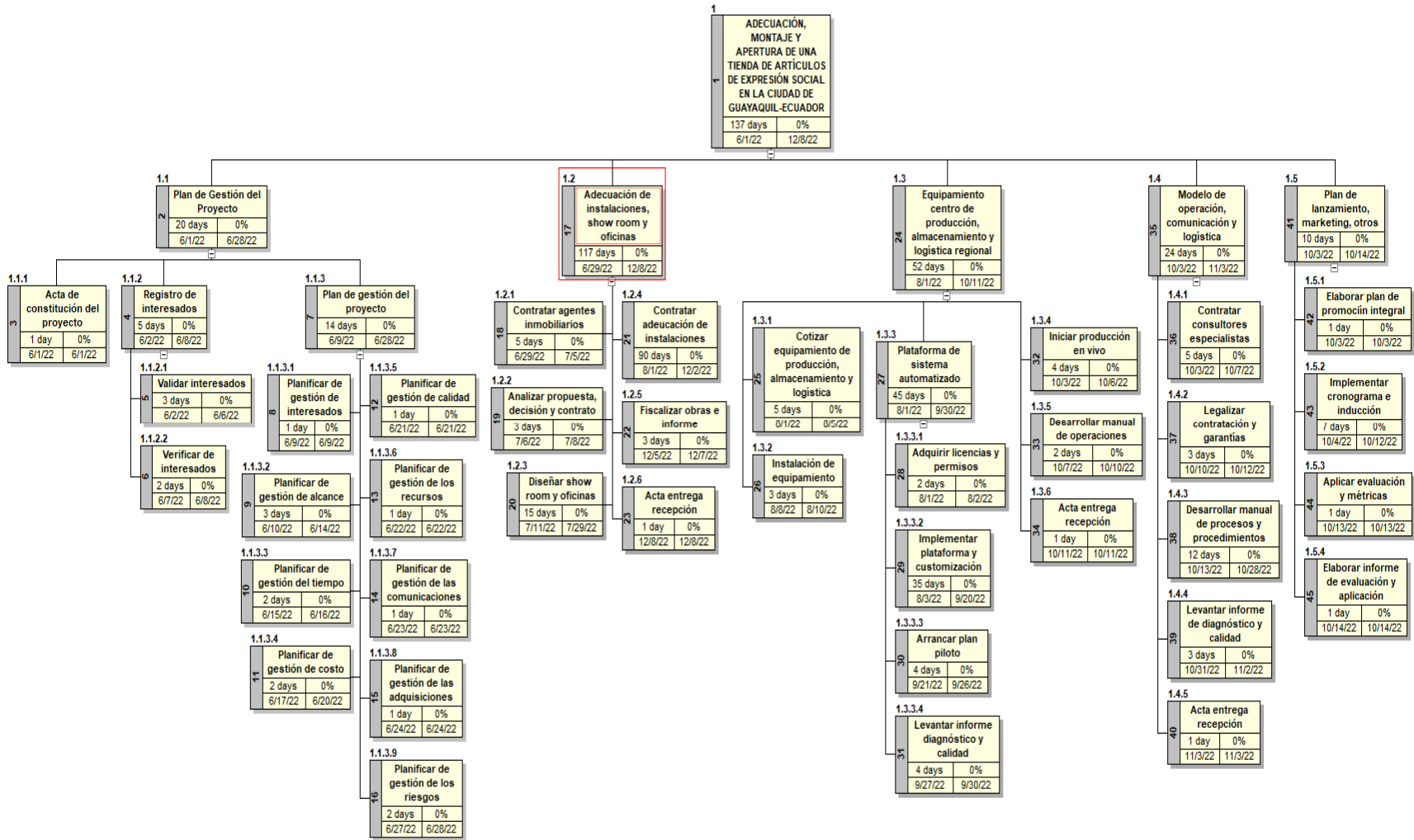


Figura 8. Estructura de Desglose de Trabajo
Elaborado por el autor

4.3.4. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Tabla 44. Matriz de trazabilidad

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

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.4. Plan de Gestión del Cronograma

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

Tabla 45. Plan de Gestión del Tiempo

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.4.1. Escala de tiempo

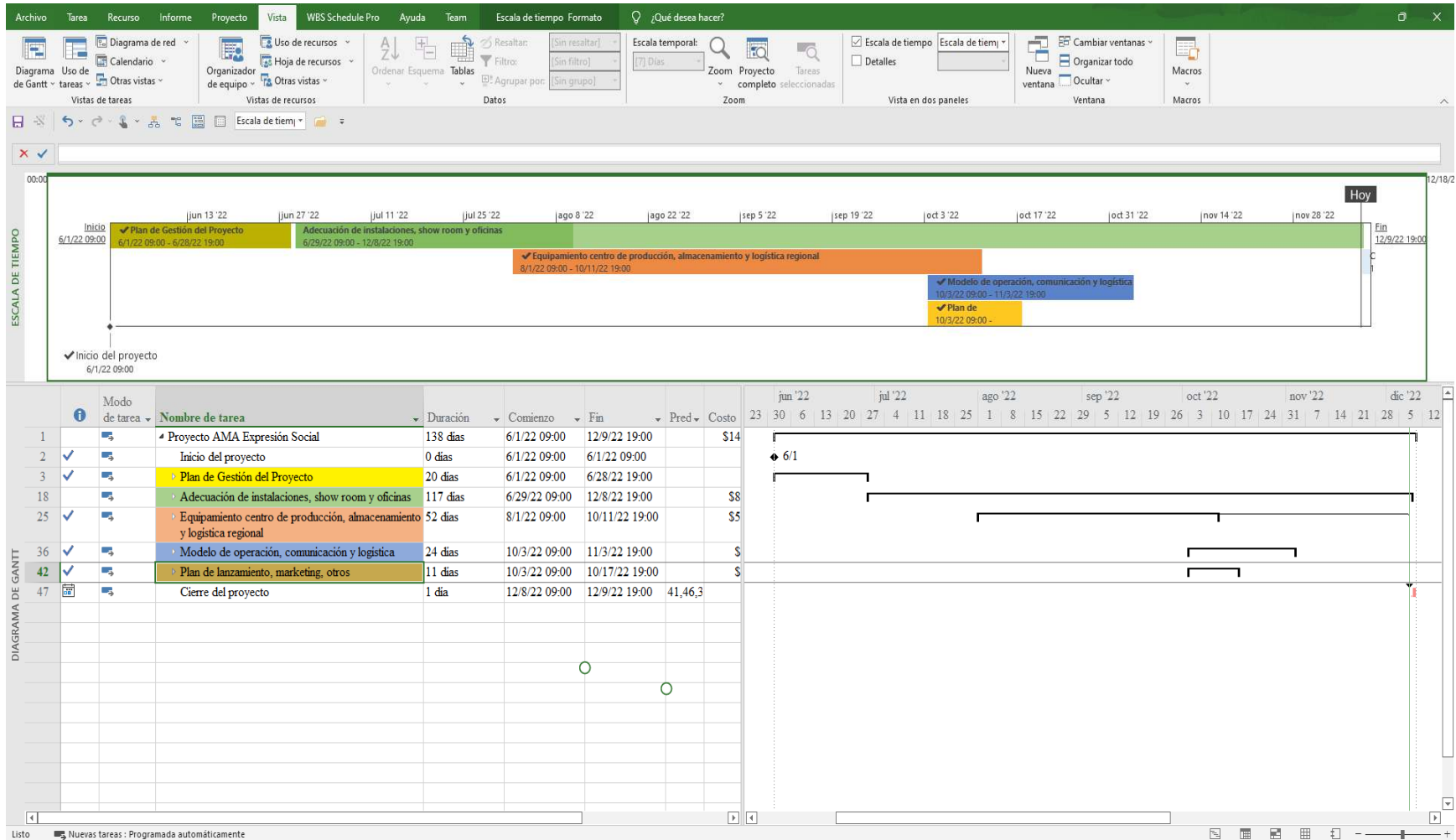


Figura 9. Escala de tiempo
Elaborado por el autor

4.4.2. Líneas Base del Cronograma

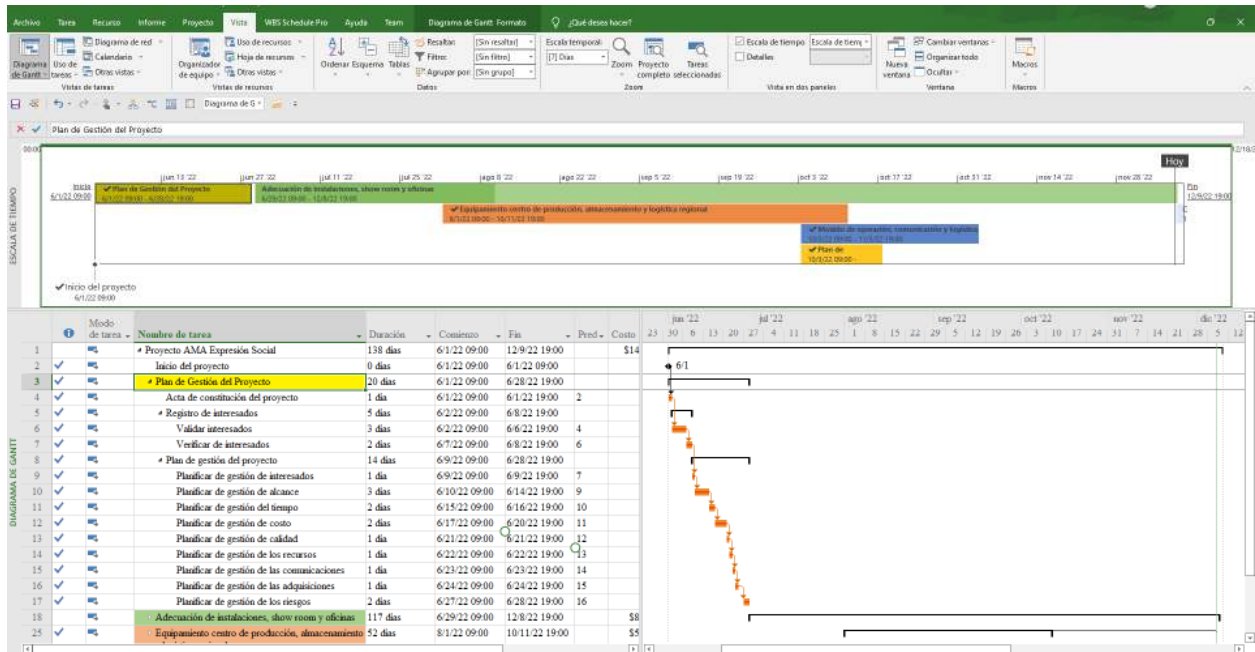


Figura 10. Línea base del plan de gestión del proyecto
Elaborado por el autor

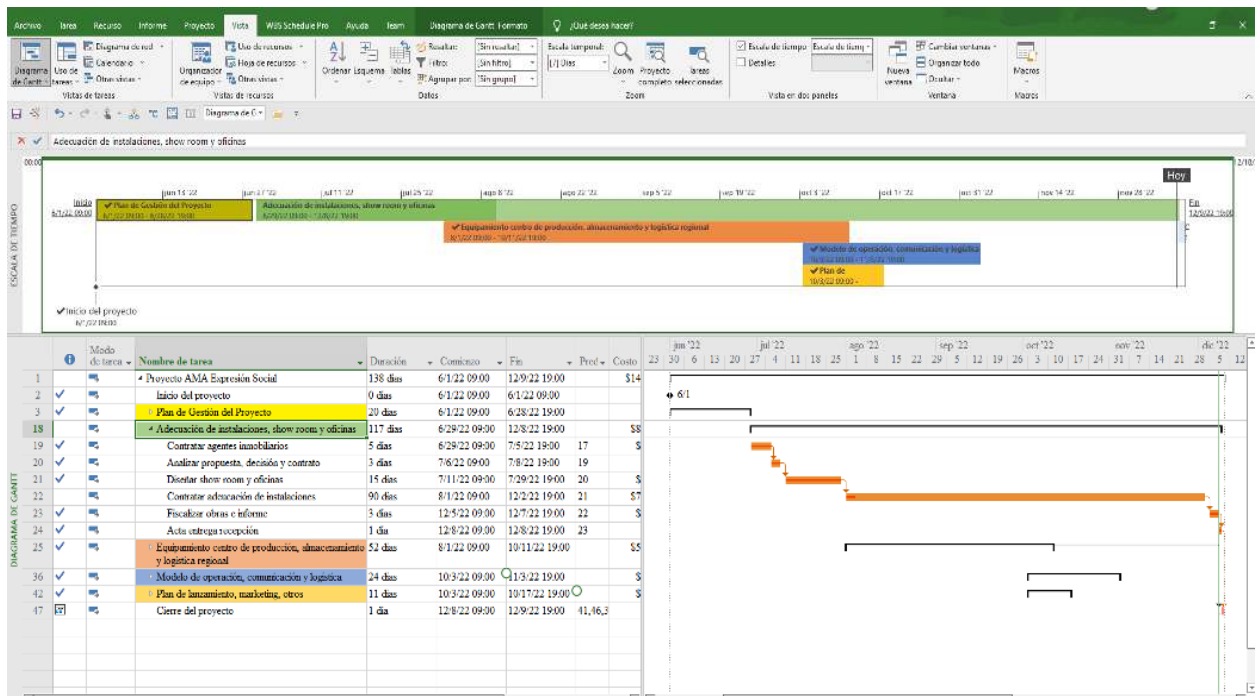


Figura 11. Línea base del Adecuación de instalaciones, show room y oficinas
Elaborado por el autor

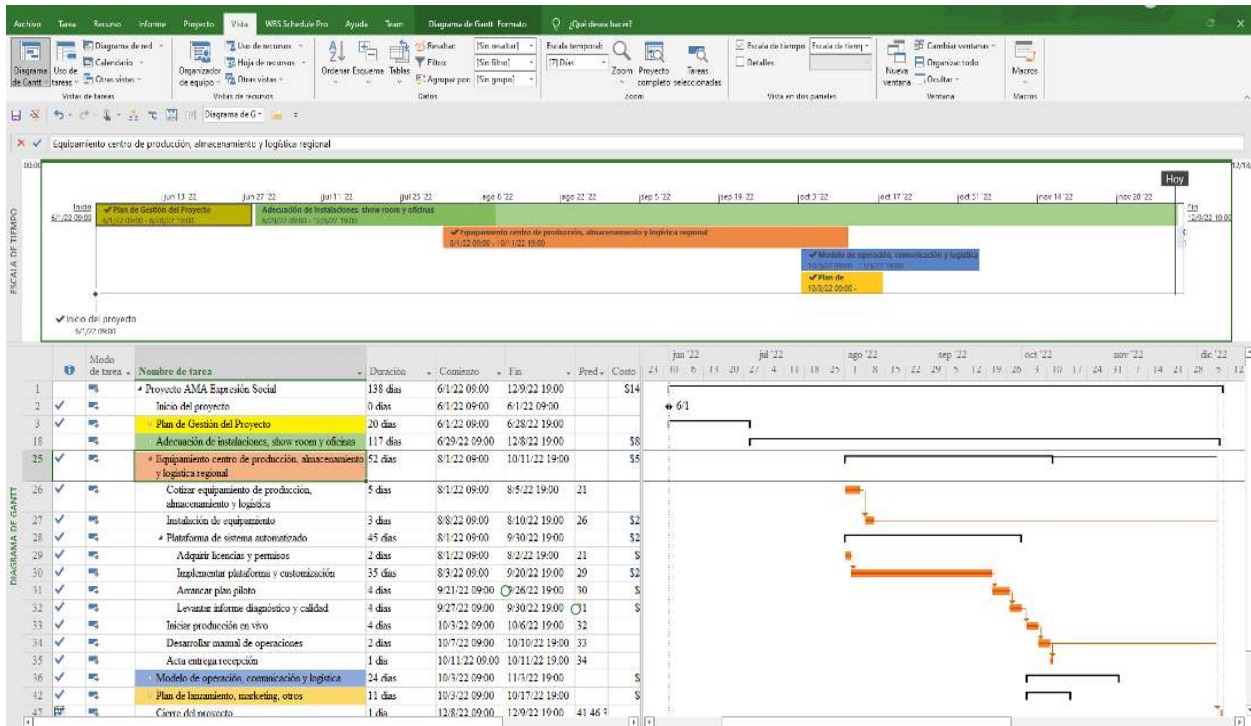


Figura 12. Línea base del Equipamiento centro de producción, almacenamiento y logística regional
Elaborado por el autor

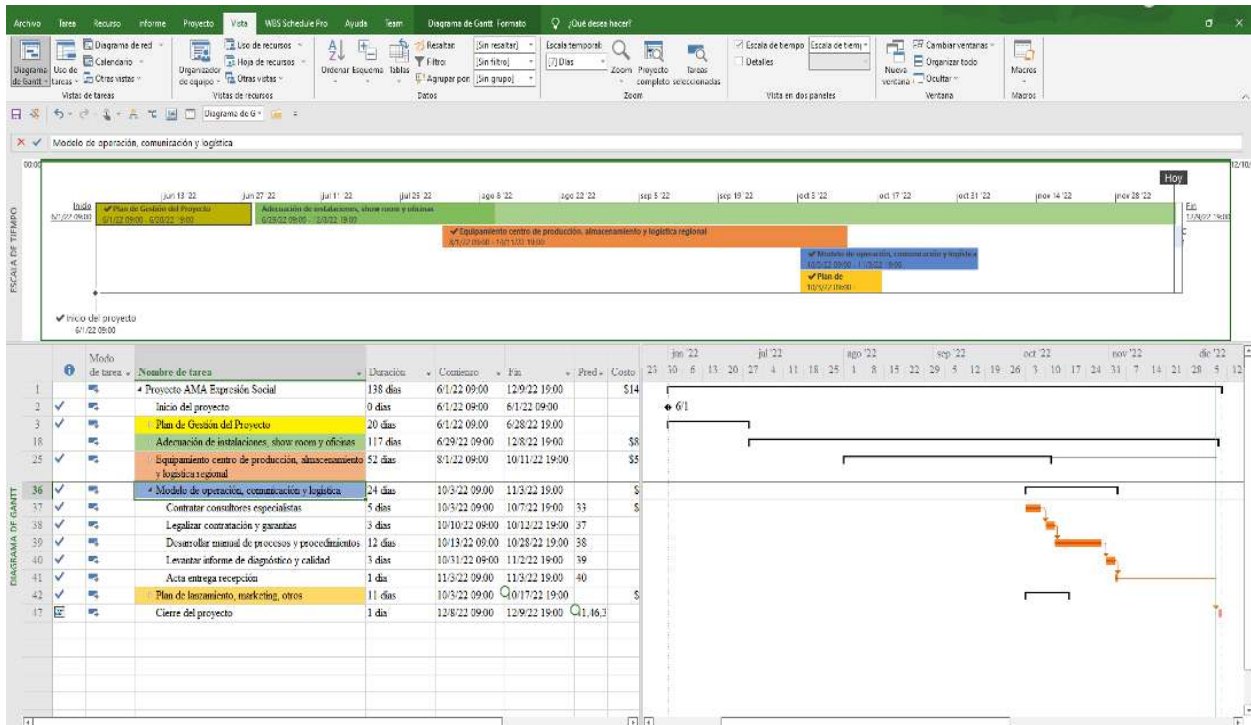


Figura 13. Línea base del Modelo de operación, comunicación y logística
Elaborado por el autor

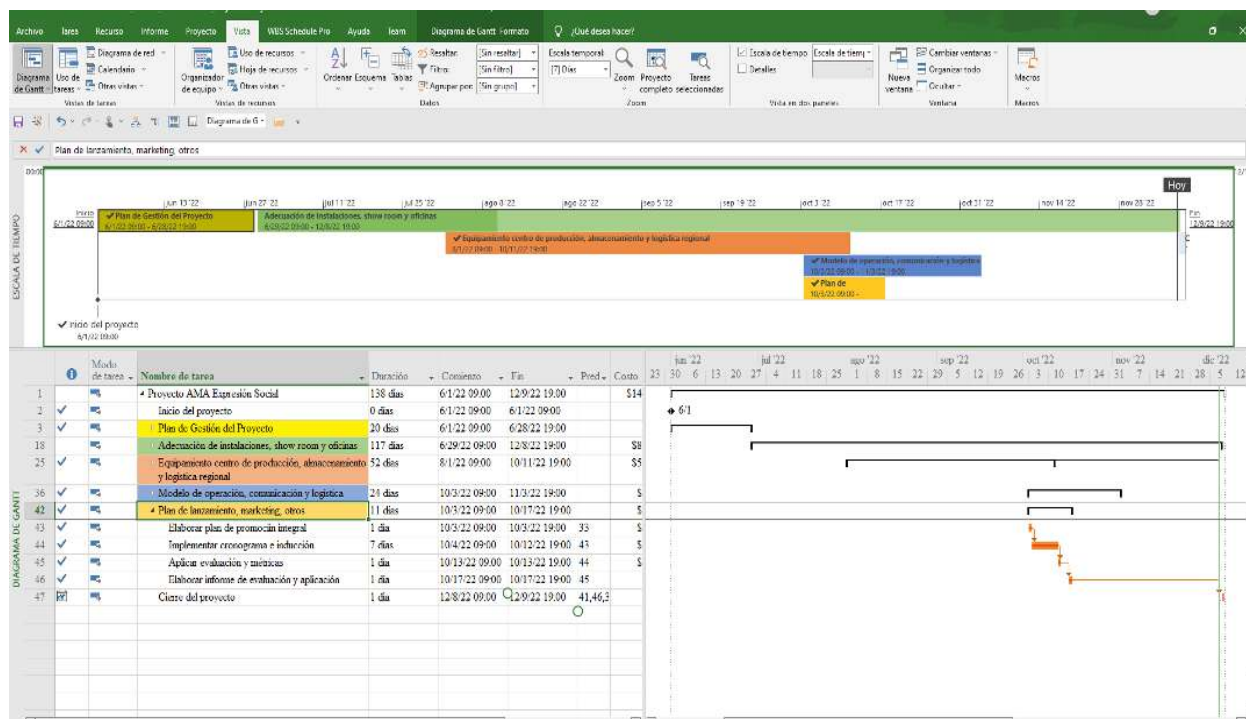


Figura 14. Línea base del Plan de lanzamiento, marketing, otros
Elaborado por el autor

4.4.3. Hitos del Proyecto

Tabla 46. Hitos del proyecto

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

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

Elaborado por el autor

4.4.4. Ruta crítica

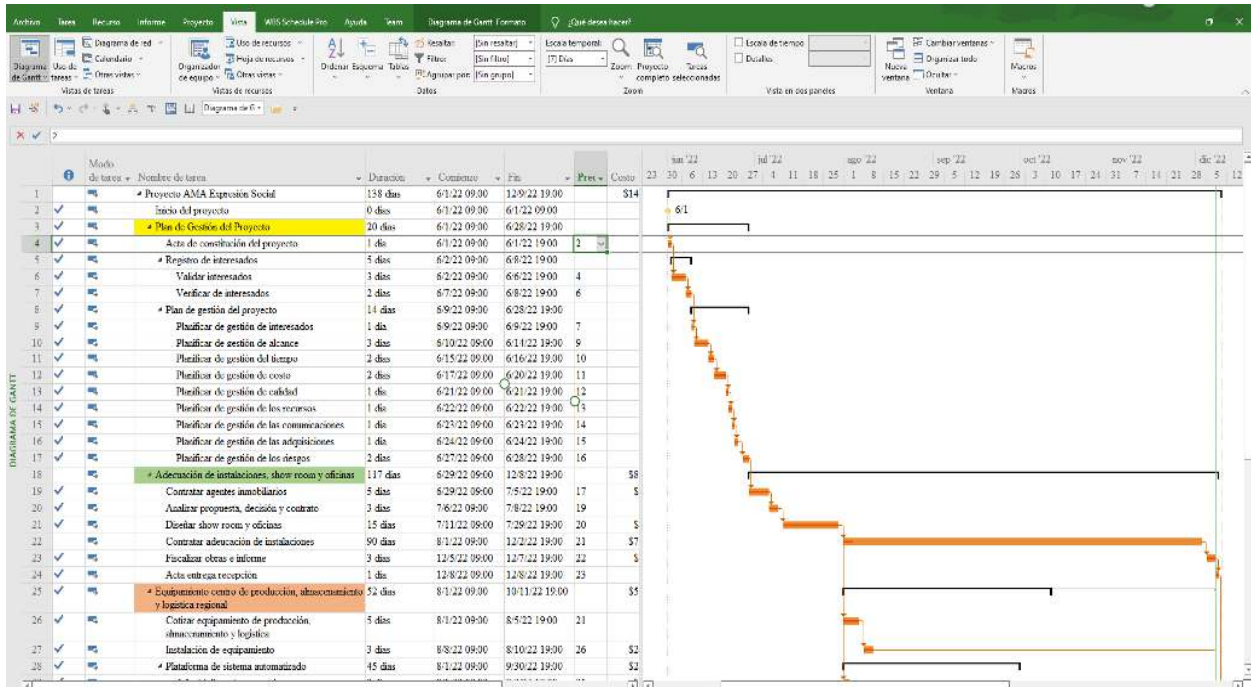


Figura 15. Ruta crítica (1/2)
Elaborado por el autor

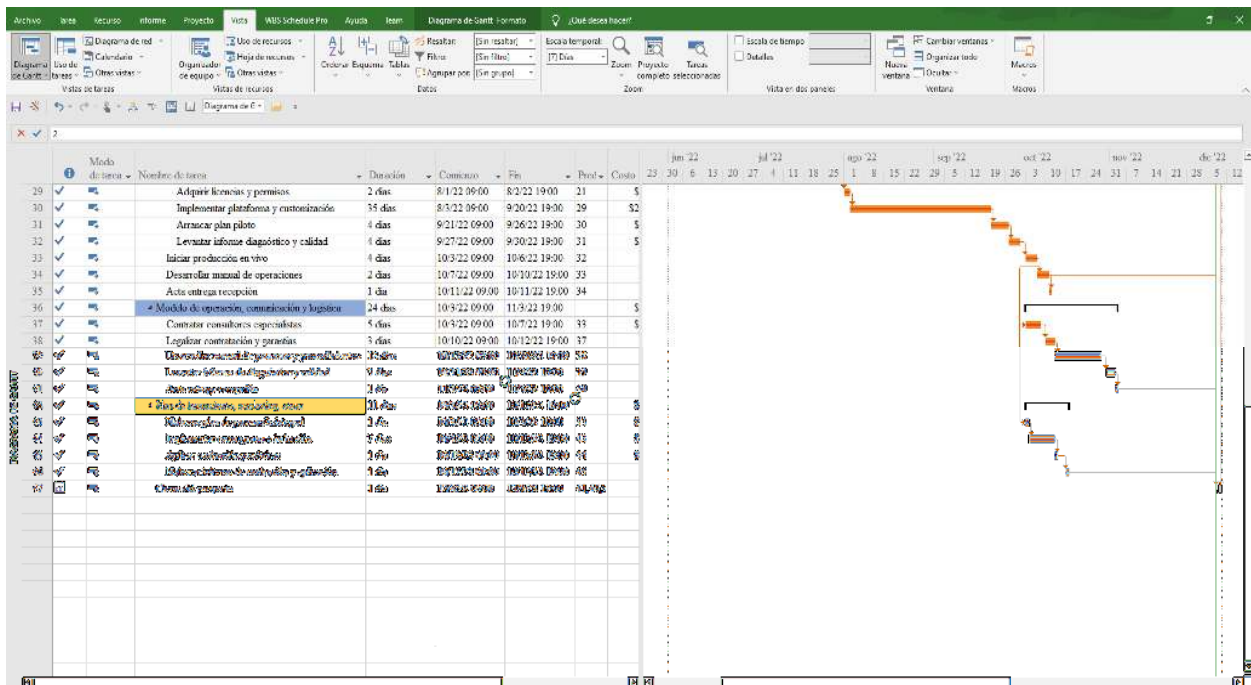


Figura 16. Ruta crítica (2/2)
Elaborado por el autor

4.4.5. Secuencia de Actividades

Tabla 47. Matriz de secuencia de actividades

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

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

Elaborado por el autor

4.4.6. Estimación de Duración de Actividades

Tabla 48, Estimación duración de actividades

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

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

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

Elaborado por el autor

4.5. Plan de Gestión de los Costos

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

Tabla 49. Plan de Gestión del presupuesto

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

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.5.1. Estimación de Costos

Tabla 50. Estimación de Costos

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.5.2. Presupuesto del Proyecto

Tabla 51. Presupuesto del proyecto

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.6. Plan de Gestión de la Calidad

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

4.6.1. Línea Base de la calidad del proyecto

Tabla 52. Métricas de calidad del proyecto

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.6.2. Matriz de Actividades de Calidad

Tabla 53. Métricas de calidad de los entregables

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.6.3. Organigrama para la Gestión de Calidad

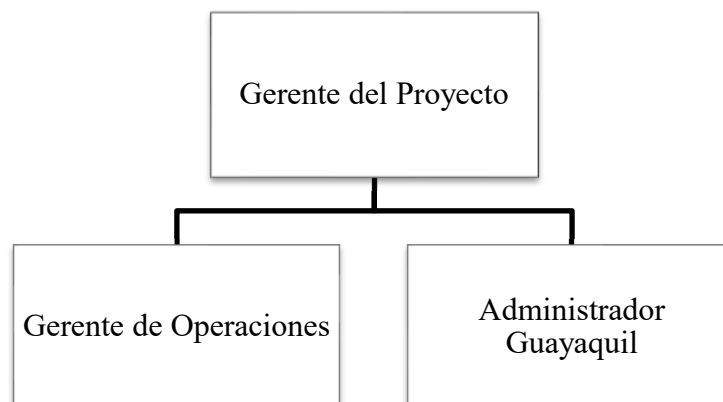


Figura 17. Organigrama para la gestión de la calidad
Elaborado por el autor

4.6.4. Documentos normativos para la calidad

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

4.6.5. Procesos de Gestión de Calidad

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

- Enfoque de aseguramiento de la calidad:

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

- Enfoque de control de la calidad:

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

- Enfoque de mejora de procesos:

Para el proceso de mejora se considerarán los siguientes puntos:

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

4.6.6. Métricas de Calidad

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

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

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

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.6.7. Lista de Verificación de Calidad

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

Tabla 57. Lista de verificación de calidad

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.7. Plan de Gestión de Recursos

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

Tabla 58. Plan de gestión de Recursos

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.7.1. Organigrama del proyecto

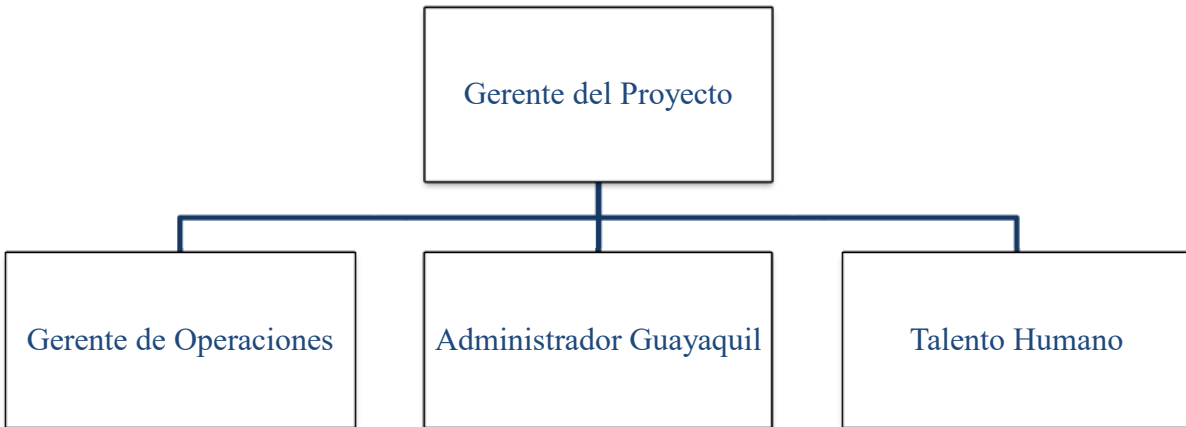


Figura 18. Estructura Organizacional del Proyecto
Elaborado por el autor

4.7.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

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

Tabla 59. Leyenda Matriz RACI

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

Elaborado por el autor

Tabla 60. Abreviaturas de los principales Roles

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

Elaborado por el autor

Tabla 61. Matriz RACI

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.7.3. Descripción de Roles

Tabla 62. Rol de Patrocinador

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

Tabla 63 Rol Gerente del Proyecto

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

Tabla 64. Rol Gerente de Operaciones

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

Tabla 65. Rol Administrador Local Guayaquil

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.8. Plan de Gestión de las Comunicaciones

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

Tabla 66. Plan de Gestión de las Comunicaciones

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

Guías para las reuniones

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

Guías para correo electrónico

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

Tabla 67. Matriz de Comunicación del proyecto

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.9. Plan de Gestión de los Riesgos

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

Tabla 68. Metodología para la Gestión de Riesgos

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.9.1. Matriz de Gestión de Riesgos del Proyecto

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

Tabla 69. Matriz Probabilidad - Impacto

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

Elaborado por el autor

Tabla 70. Calificación del riesgo

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

Elaborado por el autor

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

Tabla 71. Escalas de probabilidad e impacto de un riesgo

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

Elaborado por el autor

4.9.2. Análisis Cualitativo

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

Tabla 72. Análisis Cualitativo de Riesgo

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.9.3. Análisis Cuantitativo y Respuesta a Riesgos

Tabla 73. Análisis Cuantitativo y respuesta a riesgos

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Elaborado por el autor

4.10. Plan de Gestión de Adquisiciones

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

Tabla 74. Plan de Gestión de Adquisiciones

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

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

Fuente: Plantilla Dharma Consulting
Elaborado por el autor

4.10.1. Criterios de selección de proveedores

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

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

Tabla 75. Criterio de selección de proveedores

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

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

Elaborado por el autor

CAPÍTULO E: Conclusiones y recomendaciones

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

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

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

CAPÍTULO F: Bibliografía

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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