



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

PLAN DE NEGOCIOS:

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA Y  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS DESARROLLADOS  
POR PYMES

Autor (es):

Ing. Luisa Tapia López

Ing. Fernanda Zambrano

Director:

PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez

Guayaquil – Ecuador

2018

## Tabla de contenido

### Contenido

Tabla de contenido.....	2
<b>1. Índice de Tablas.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Índice de Gráficas.....</b>	<b>5</b>
AGRADECIMIENTO .....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	9
<b>1.1. Brechas.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Enfoque de Cadena de valor.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Problema u Oportunidad .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. Impacto en la Estrategia y Operaciones basado en identificación de brechas, necesidades y beneficios. ....</b>	<b>14</b>
<b>1.5. Análisis de Ciclo Transaccional y Time to market .....</b>	<b>19</b>
2. CAPÍTULO 2: DISEÑO DE INDICADORES DE SITUACIÓN ACTUAL Y ESPERADA	22
<b>2.1. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada financiera de la organización .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada socioeconómico de la organización .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada operativa de la organización .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada tecnológica de la organización .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada regulatoria de la organización .....</b>	<b>25</b>
<b>2.6. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada organizacional de la organización .....</b>	<b>26</b>
<b>2.7. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada mercado de la organización</b>	<b>26</b>
<b>2.8. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada ambiental de la organización. ....</b>	<b>27</b>
<b>2.9. Lista de proyectos que satisfacen los puntos 2.1 al 2.8.....</b>	<b>27</b>
<b>2.10. Restricciones .....</b>	<b>28</b>
<b>2.11. Priorización de los proyectos del programa.....</b>	<b>33</b>
<b>2.12. Selección del proyecto para la tesis. ....</b>	<b>33</b>
Determinación de la Estructura de Desglose de Trabajo, EDT .....	43
3. CAPÍTULO 3: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO .....	45
4. CAPÍTULO 4: PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO .....	56
<b>4.1. Gestión de Integración.....</b>	<b>56</b>

<b>4.1.1. Políticas, procesos, formatos y roles para generación de reportes de desempeño del proyecto.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.2. Políticas, procesos, formatos y roles de la gestión de cambios.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.3. Políticas, procesos, formatos y roles para el cierre del proyecto/fase.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2. Gestión de Interesados.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.1. Identificación y registro de Interesados .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.2. Análisis de Interesados .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.3. Plan de gestión de Interesados (plan de acción de manejo de Interesados) .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3. Gestión de Alcance.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3.1. Plan de gestión de alcance .....</b>	<b>73</b>
<b>4.3.2. Plan de gestión de requisitos .....</b>	<b>76</b>
<b>4.3.3. Documentación de requisitos.....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.4. Línea base de Alcance .....</b>	<b>81</b>
<b>4.4. Gestión del Tiempo.....</b>	<b>84</b>
<b>4.4.1. Plan de Gestión del Cronograma .....</b>	<b>84</b>
<b>4.4.2. Cronograma del Proyecto .....</b>	<b>87</b>
<b>4.4.3. Línea base del Cronograma .....</b>	<b>88</b>
<b>4.5. Gestión de Costos.....</b>	<b>89</b>
<b>4.5.1. Plan de Gestión de Costos .....</b>	<b>89</b>
<b>4.5.2. Estimación de Costos por actividades .....</b>	<b>92</b>
<b>4.5.3. Línea base de Costos y reserva (presupuesto del proyecto) .....</b>	<b>93</b>
<b>4.6. Gestión de la Calidad.....</b>	<b>95</b>
<b>4.6.1. Plan de Gestión de Calidad .....</b>	<b>95</b>
<b>4.6.2. Plan de Mejoras del Proceso .....</b>	<b>96</b>
<b>4.6.3. Métricas de Calidad.....</b>	<b>101</b>
<b>4.6.4. Listas de Verificación de Calidad.....</b>	<b>105</b>
<b>4.7. Gestión de Recursos Humanos .....</b>	<b>108</b>
<b>4.7.1. Plan de Gestión de los Recursos Humanos .....</b>	<b>108</b>
<b>4.7.2. Estructura organizacional del proyecto .....</b>	<b>111</b>
<b>4.7.3. Asignaciones de personal al proyecto.....</b>	<b>113</b>
<b>4.7.4. Matriz de Asignación de responsabilidades .....</b>	<b>113</b>
<b>4.7.5. Descripción de roles del equipo de trabajo .....</b>	<b>115</b>
<b>4.8. Gestión de Comunicaciones.....</b>	<b>127</b>
<b>4.8.1. Plan de Gestión de Comunicaciones .....</b>	<b>127</b>
<b>4.8.2. Formatos de reportes del Plan de Gestión de Comunicaciones .....</b>	<b>131</b>
<b>4.9. Gestión de Adquisiciones.....</b>	<b>132</b>
<b>4.9.1. Plan de Gestión de Adquisiciones .....</b>	<b>132</b>
<b>4.9.2. Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones .....</b>	<b>133</b>
<b>4.9.3. Documentos de las adquisiciones.....</b>	<b>134</b>
<b>4.9.4. Criterios de Selección de Proveedores.....</b>	<b>135</b>

<b>4.10.</b>	<b>Gestión de Riesgos .....</b>	<b>138</b>
<b>4.10.1.</b>	<b>Plan de Gestión de Riesgos .....</b>	<b>138</b>
<b>4.10.2.</b>	<b>Registro de Riesgos .....</b>	<b>140</b>
<b>4.10.3.</b>	<b>Plan de respuesta a los Riesgos .....</b>	<b>142</b>
<b>4.10.4.</b>	<b>Indicadores de Riesgos para el proyecto .....</b>	<b>144</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>146</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>148</b>

## Índice de Tablas y Gráficas

### 1. Índice de Tablas

Tabla 1 FODA.....	10
Tabla 2 Indicadores financieros por factor, indicadores técnicos y fórmula .....	22
Tabla 3 Análisis Costo-Beneficio .....	28
Tabla 4 FODA del Programa.....	32
Tabla 5 Matriz Influencia Vs Poder .....	64
Tabla 6 Matriz Interés Vs Poder .....	66
Tabla 7 Matriz Influencia Vs Impacto .....	67
Tabla 8 Matriz de Estimación de recursos y duraciones .....	88
Tabla 9 Matriz de Costeo del Proyecto .....	92
Tabla 10 Presupuesto del proyecto.....	94
Tabla 11 Matriz de Asignación de responsabilidades .....	114
Tabla 12 Valoración de probabilidad e impacto de riesgos .....	144
Tabla 13 Clasificación de tipos de riesgos .....	144
Tabla 14 Matriz de evaluación de Riesgos .....	145

### 2. Índice de Gráficas

Gráfico 1 Enfoque de Cadena de Valor.....	13
Gráfico 4 Etapas de desempeño y avance del proyecto.....	56
Gráfico 5 Modelo de prominencia del proyecto .....	69
Gráfico 6 Diagrama de Gantt del proyecto .....	87
Gráfico 7 Estructura organizacional del proyecto en fase de Planificación .....	111
Gráfico 8 Estructura organizacional del proyecto en fase de Ejecución .....	112

## DEDICATORIA

*A Dios, quien me ha dado la fortaleza necesaria para continuar cuando he estado a punto de caer y quien me ha permitido llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.*

*A mi Padre por el apoyo constante e incondicional, por ser más que mi padre mi amigo, mi consejero y mi maestro, espejo en el cual me reflejo día a día.*

*A mi Madre pilar fundamental de mi vida, por demostrarme día a día su cariño, por haberme acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y por ser mi guía espiritual.*

*A mi Esposo Carlos, compañero fiel e inseparable, por el amor que me brinda día a día y a cada instante, por la enorme paciencia que ha tenido conmigo, porque sin su apoyo habría sido imposible cumplir con esta meta.*

*A mis Pequeñitos Mosqueteros Gian, Gerard y Donatto por transmitirme su pureza y su amor transformando las largas horas sin dormir, el cansancio y el llanto; en una sonrisa, con tan solo decirme TE AMO MAMÁ.*

## AGRADECIMIENTO

*En primer lugar agradecerte a ti mi Dios, por permitirme alcanzar este sueño anhelado.*

*A la ESPAE por abrirme las puertas de tan importante institución educativa e inculcarme las mejores enseñanzas, dándome la oportunidad de alcanzar un nuevo título profesional.*

*A mi director de Tesis PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez, por su apoyo constante y dedicación en mi paso por la ESPAE y por impartirme su experiencia y sus conocimientos para el feliz éxito de este proyecto, con quien además me encuentro en deuda por el ánimo infundido y la confianza en mí depositada.*

*A mis padres, mis hermanos, mi esposo, mis hijos, por el apoyo constante y por no permitirme desmayar ante los obstáculos.*

*Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a quienes me gustaría agradecerles, por su amistad, consejo, apoyo y ánimos que siempre me han brindado.*

*A todos muchas gracias...*

**Ing. Fernanda Zambrano**

## **DEDICATORIA**

*A Dios y a nuestros padres por el apoyo incondicional durante nuestro diario caminar.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero agradecer a Dios, mis padres, familiares y amigos que estuvieron presentes durante este proceso de maestría, brindándome sus consejos y apoyo incondicional.*

*A nuestro director de tesis, PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez, por la ayuda incondicional desde el primer día, por la paciencia y la asistencia oportuna para el desarrollo de esta tesis.*

*A nuestros profesores por las enseñanzas impartidas y las guías constantes.*

***Abg. Luisa Tapia López***

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En este estudio se analiza la aparición de un nuevo nicho de mercado para los productos orgánicos, se propone la creación de una empresa tomando en consideración una estrategia de comercialización a través de la web, ya que es uno de los medios más económicos de operar, de fácil acceso y que en la actualidad tiene gran acogida por los usuarios y a la vez permite expandirse rápidamente a nivel mundial.

En el Ecuador la demanda de Internet mediante conexiones físicas se ha incrementado de forma abismal entre el año 2001 y el 2015 a porcentajes que superan el 300%. Las provincias con mayor densidad de Internet fijo son Pichincha 15,6 %, Azuay 11,8 % y Galápagos con el 11,4 %, (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2015) .

Mediante este documento, se gestiona la operatividad del proyecto en 2 etapas, las cuales se han identificado como la etapa de planificación y la etapa de ejecución.

En la etapa de planificación del proyecto se realiza toda una estructura de seguimiento para monitorear y controlar el desarrollo del informe físico del proyecto con el objetivo de obtener la aprobación del mismo.

Por otro lado en la etapa de ejecución, la gestión realizada está enfocada directamente en la operatividad del proyecto, es decir, en la puesta en marcha del mismo. En esta etapa también se planifica, analiza y controla mediante modelos de gestión los diferentes eventos que se presentarán en la operatividad del negocio.

La correcta gestión del proyecto permitirá optimizar los diferentes procesos que se presentarán en la etapa de ejecución, logrando así obtener un mayor beneficio sobre esta emprendedora idea de negocio.



# **1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Brechas**

El presente proyecto propone la creación de una empresa que contemple la comercialización de productos orgánicos a través de una plataforma web principalmente, por consiguiente se tiene que dar a conocer el producto mediante estrategias de marketing para complementar la falta de promoción, teniendo en cuenta no existen lugares especializados y dedicados a la venta de productos orgánicos.

El objetivo se dirige a potenciar la comercialización ‘en línea’ de productos que se elaboran sin productos químicos. La plataforma web permitirá que la distribución final de los productos se la realice tanto en un canal de distribución tradicional como en el canal moderno. Se estima comercializar aproximadamente más de 300 productos de pequeñas empresas o PYMES proveniente de Pichincha, Guayas, Tungurahua, y Cotopaxi, que elaboran su producción considerando principios de sustentabilidad, sin uso de plaguicidas y pesticidas tóxicos, o mejor conocidos como productos orgánicos (El Universo, 2015).

Los consumidores de tipo vegetarianos, naturistas, ambientalistas, deportistas o que simplemente desean conocer una nueva forma de alimentación más saludable o adquirir productos menos artificiales, podrían adquirir una gama de productos orgánicos no procesados, como lo son las hortalizas y vegetales o productos procesados como los snacks (barras de granola, mermeladas de zapallo, miel, aceite virgen de ajonjolí, entre otros) y productos cosméticos orgánicos (jabón de avena y miel, jabón de quinua, shampoo de avena y miel, shampoo de sábila).

La empresa se desenvolvería en un mercado digital utilizando como herramienta principal una plataforma web para reunir en un solo sitio productos orgánicos, ya que hay personas que tienen la iniciativa de emprender en esta línea de negocio de elaboración de productos orgánicos, como por ejemplo “Minka, mercado justo”, “Pacari, premium organic chocolate from tree to bar”, “De la Mata a la Olla, Centro de Investigación Enrique Añamisi” , pero se evidencia la carencia de un medio digital de integración para que los emprendedores que se encuentran frente a PYMES puedan tomar fuerza y mostrar sus productos a sus futuros clientes potenciales en mercados

nacionales e internacionales (El Universo, 2015).

Con la implementación del proyecto y tomando en cuenta que sería una empresa nueva en el mercado se espera definir un plan de difusión de la amplia gama de productos orgánicos con los que cuenta actualmente el Ecuador, mediante las cuales se alcanzará la comercialización de productos de distinta variedad, promoviendo la interacción con los consumidores y proveedores de las PYMES. Cabe recalcar que de manera general en el Ecuador la producción orgánica proviene en su mayoría de provincias y ciudades que registran mayor volumen de tierras certificadas para la producción de orgánicos, como lo es el caso de las frutas y verduras, por otro lado, en el caso de productos derivados de estos se revisaría cuáles son las certificaciones y exigencias de las entidades del control como por ejemplo de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, AGROCALIDAD, para la venta tanto nacional como internacional (exportaciones), es importante indicar que la empresa no es productora sino más bien comercializadora, es decir se debe tener seguridad que los proveedores del producto cumplan con las mencionadas certificaciones; adicionalmente se debe mencionar que la primera fase de comercialización se realizará en el mercado local, sin embargo en un futuro se espera vender al exterior, principalmente a la Unión Europea, donde se percibe gran acogida de este tipo de productos. Los productos a exportar dependerán de la oferta que disponga el país para afrontar la demanda requerida.

**Tabla 1 FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>El <b>producto</b> puede ser comercializado tanto en el canal moderno como en el tradicional de distribución.</p> <p>Se tiene conocimiento de cuál es la competencia potencial y presumiblemente se ha identificado sus estrategias comerciales.</p> <p>En la actualidad se cuenta con distintos recursos gubernamentales o</p>	<p>Interés del mercado a lo nuevo y saludable.</p> <p>Ausencia de marcas registradas y posicionadas</p> <p>Se encuentra un nicho de mercado poco explotado</p> <p>Se ofrecerá una gama de productos en un solo sitio. (Plataforma web)</p>

privados en cuanto a capacitación sobre pequeños y medianos emprendimientos.	Se conoce target de mercado y sus posibles necesidades.  Existen pocas empresas, que dentro de su abanico de productos ofertan frutas y vegetales orgánicos. (Estas empresas citadas en la página anterior tienen 5 años de actividad)
<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
Financiero: Se requerirá de un aceptable costo de capital.	Financiero: Accesibilidad a préstamos para el proyecto.
Mercado: Siendo el mercado de los productos orgánicos un sector que se encuentra en su etapa inicial, no se encuentran a la par en lo que respecta a ventas de los productos tradicionales.	Mercado: Existen productos orgánicos que son productos tradicionales o sustitutos, es decir las frutas y verduras que se compran normalmente en los distintos canales tradicionales y modernos.
Procesos Internos: Se requieren estudios técnicos para determinar el área requerida de bodega de recepción y despacho del producto, los cuales debe depender de la perspectiva de venta que tendrá el establecimiento.	Procesos Internos: No existe información de proyectos similares, con respecto a la factibilidad de los mismos, proyección de ventas, costos, productos demandados, entre otros.
Alquiler del área operativa y administrativa.	No existe información financiera (estados financieros, balances generales, entre otros) de todas la empresas que comercializan productos orgánicos, lo que dificulta realizar un análisis del mercado, que sirva como punto de partida para las proyecciones de ingresos, costos entre otros.
Compra de muebles y materiales de oficina.	
Obtención y Provisión Capital de trabajo por los próximos 6 meses.	
Contratación del personal, definición de perfiles para cada puesto.	
Determinar el plan de marketing adecuado para el proyecto nuevo.	
Determinar las categorías de productos que podrían tener más demanda en el mercado.	
Experiencia & Aprendizaje: En un proyecto nuevo, no existe un salario definido de mercado por cada cargo, el sueldo fijo irá relacionado al nivel de expectativa de ventas que tenga el proyecto, el cual inicialmente tendrá niveles bajos.	Experiencia & Aprendizaje: Al ser un nicho de mercado en su fase de iniciación no existe una oferta amplia de profesionales técnicos y administrativos que ya tengan conocimiento en este mercado.

En la evaluación estratégica realizada se puede evidenciar que el mercado brinda grandes oportunidades para incursionar en esta propuesta de negocio, como la tendencia actual de los consumidores hacia productos más saludables, dentro de estos se encuentran los productos orgánicos. Gracias a esta necesidad se abre un nuevo nicho mercado el cual aún es poco explotado y con ausencia de competencia directa.

Si bien es cierto los bienes o productos sustitutos representan una gran amenaza, pero manejando correctamente una estrategia de marketing y publicidad se puede dirigir la captación del producto al target de mercado de este proyecto.

La comercialización a través de la plataforma web será la ventaja competitiva del negocio, ya que los clientes podrán tener acceso a una amplia gama de productos orgánicos de PYMES certificadas, realizando sus compras online al por mayor o menor.

## **1.2. Enfoque de Cadena de valor**

En términos generales y a lo que se refiere a un modelo tentativo de negocios, el proyecto es enfocado en la comercialización de productos orgánicos, hay que tomar en cuenta que la empresa no será productora, es decir, solo se comprará producto terminado, adicionalmente se ha identificado que es un mercado poco explotado y aunque no se tenga una estimación de la demanda potencial existen pocas empresas, las mismas que dentro de su abanico de productos ofertan frutas y vegetales orgánicos, esta empresas que fueron nombradas anteriormente y que tienen 5 años de actividad comercial.

Por otra lado es importante mencionar que se ofrecerán productos procesados como no procesados, la forma de difusión del producto se realizará a través de la plataforma web para poder llegar a los clientes potenciales y adicionalmente a la negociación de los posibles clientes, la empresa y los actores que conforman los canales tradicionales y canales modernos de distribución.

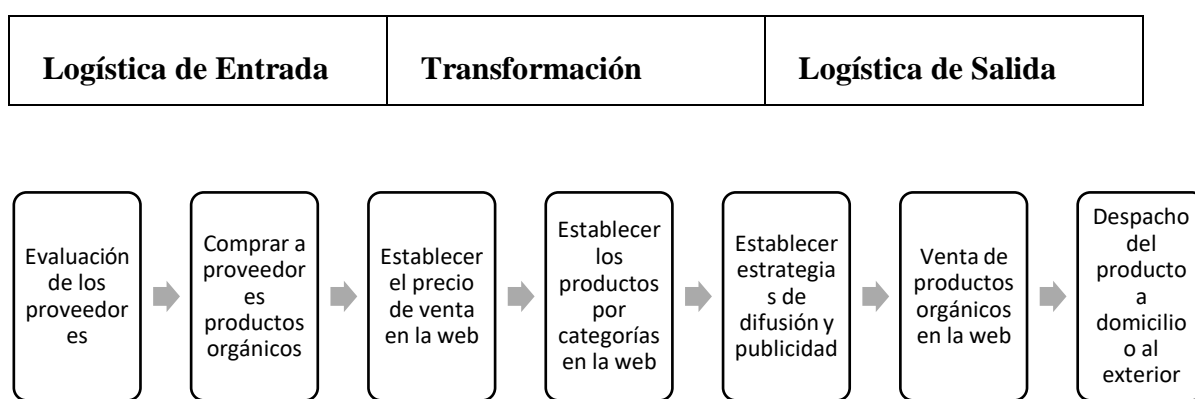
Para el posicionamiento de este tipo de productos se requiere que los productos sean de calidad, poder abastecerse de volúmenes suficientes y que el precio a ofertar sea competitivo. Para integrarse exitosamente a cadenas de valor y establecer estrechas relaciones con otros actores de la cadena (transformadores, comerciantes y

consumidores).

El enfoque de cadena de valor pretende fortalecer capacidades técnicas, con énfasis en los gerentes y emprendedores de este tipo de negocios.

De la misma forma se pretende fomentar mediante representantes de organizaciones no gubernamentales, agencias estatales el conocimiento y uso de los productos orgánicos y sobre todo los beneficios que estos representan.

**Gráfico 1 Enfoque de Cadena de Valor**



### 1.3. Problema u Oportunidad

La comercialización y distribución de productos orgánicos es una nueva tendencia que en los últimos años ha abierto un nicho en el mercado de alimentos en el Ecuador; sin embargo existe poca promoción y difusión de estos productos, tomando en cuenta que los mismos son cultivados con ausencia de químicos y fertilizantes, lo cual contribuye al bienestar y salud de los consumidores. El presente proyecto propone una estrategia de marketing para suplir esta falta de promoción considerando adicionalmente que en la actualidad no se dispone de lugares especializados y focalizados de venta de productos orgánicos.

Este proyecto apunta a potenciar la comercialización ‘en línea’ de productos que se elaboran bajo estándares de comercio justo. Mediante una plataforma web en la cual se estima comercializar aproximadamente más de 300 productos de pequeñas empresas o PYMES proveniente de Pichincha, Guayas, Tungurahua, y Cotopaxi, que

elaboran su producción considerando principios de sustentabilidad, sin uso de plaguicidas y pesticidas tóxicos, o mejor conocidos como productos orgánicos.

Los consumidores tanto locales como externos podrían adquirir una gama de productos orgánicos comestibles, como lo son las hortalizas y vegetales, barras de granola, mermeladas de zapallo, miel, aceite virgen de ajonjolí, así como también productos cosméticos orgánicos.

La empresa se desenvolvería en un mercado digital utilizando como ventaja competitiva una estrategia de comercialización a través de una plataforma web, para reunir en un solo sitio varios tipos de productos orgánicos. Existen personas que tienen la iniciativa de emprender en esta línea de negocio como los productos orgánicos, pero se evidencia la carencia de un medio digital de integración para que los emprendedores que se encuentran frente a PYMES puedan tomar fuerza y mostrar sus productos a sus futuros clientes potenciales en mercados nacionales e internacionales.

Con la implementación del proyecto se espera definir estrategias de marketing adecuadas para la difusión de la amplia gama de productos orgánicos con los que cuenta actualmente el Ecuador, mediante las cuales se alcanzara la comercialización de productos de distinta variedad, promoviendo la interacción con los consumidores y proveedores de las PYMES. Cabe recalcar que de manera general en el Ecuador la producción orgánica proviene en su mayoría de provincias y ciudades que registran mayor volumen de tierras certificadas para la producción de orgánicos, como lo es el caso de las frutas y verduras, por otro lado, en el caso de productos derivados de estos se revisaría cuáles son las certificaciones y exigencias del mercado, para la venta tanto nacional como internacional (exportaciones).

#### **1.4. Impacto en la Estrategia y Operaciones basado en identificación de brechas, necesidades y beneficios.**

En el presente apartado se pretende medir la relevancia de las brechas identificadas en la matriz de arquitectura (anexo 3) del proyecto, este análisis parte de la asignación de 3 niveles de relevancia (1: Alto; 2: Medio y 3: Bajo) a los componentes de impacto y urgencia de cada una de las brechas identificadas.

Para identificar y concretar las brechas que dan origen a la necesidad de plantear el proyecto es necesario hacer una revisión del entorno planificado y actual del mismo, ya que la evaluación de las brechas se hará conjuntamente con la misión del proyecto.

### **Misión**

*Ser una proveedora de productos orgánicos de buena calidad, mediante una página web, a un precio conveniente inferior o igual a los precios de mercado.*

Analizando la matriz de arquitectura del proyecto (anexo 3), se identifican posibles diferencias entre lo propuesto y la realidad.

1. En el análisis cruzado entre el primer proceso ‘Evaluación de proveedores’ y el componente de regulación, se pretende evaluar o filtrar a los proveedores solicitándoles como requisito una certificación emitida por alguna entidad competente de que los productos que elaboran son orgánicos. En este punto se pudo identificar una brecha entre lo propuesto y lo real, si bien es cierto esta estrategia permitirá garantizar la autenticidad de la compañía que es comercializar únicamente productos orgánicos, pero al mismo tiempo esta estrategia reduciría el abanico de proveedores y como consiguiente a esto se limitaría también la variedad de los productos. Adicional a esto, se le estaría otorgando cierto poder a los proveedores ‘Suppliers Bargaining Power’ como lo menciona Michael Porter en su estudio de las 5 fuerzas de mercado.
2. La segunda brecha fue identificada entre el cruce del segundo proceso ‘Comprar a proveedores productos orgánicos’ y el componente de automatización, en este proceso luego de la creación de la plataforma web que acogerá a los proveedores mediante su registro en línea, se pretende obtener una base de datos que contenga un gran número de productores de productos orgánicos del mercado, para lograr el objetivo de este proceso se debe plantear una estrategia de publicidad enfocada en los proveedores para que sepan de la existencia de este nuevo acceso web y que tenga la acogida necesaria para cumplir las expectativas de ambos negocios.
3. Se identificó la tercera brecha analizando el siguiente proceso de la matriz de arquitectura ‘Establecer el precio de venta en la web’ con el componente de personas. En este punto se pretende hacer la contratación de un asistente cuyo perfil

es tener al menos ser egresado o ser estudiante universitario, el mismo que tendrá como función establecer el precio de venta de los productos en la página web. La persona deberá ser capaz de realizar una buena negociación con los proveedores para obtener precios competitivos que permitan acceder a ganancias tanto como para la empresa y el proveedor. Como ya se mencionó en el punto 1 donde se identificó la primera brecha, de no resolver esa problemática el proveedor contará con cierta ventaja en las negociaciones, lo que dejará un margen muy pequeño para las ganancias sobre cada precio unitario del producto si lo que se quiere es vender a precios de mercado para ser competitivos.

4. Una cuarta brecha se identificó entre el cuarto proceso ‘Establecer los productos por categorías en la web’ y el componente de regulación, donde se pretende establecer los catálogos de productos a comercializarse mediante la página web. Este proceso pretende categorizar los productos, de manera que se pueda explotar la apreciación visual de los productos enfocadas en el consumidor final, bajo los lineamientos establecidos en la Ley Orgánica de defensa del consumidor y según lo indica su “Art. 2 Definiciones.- Para efectos de la presente ley, se entenderá por: Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.”

Basado en este punto de la ley y la disposición del Ministerio de Salud del nuevo Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano (semaforización de productos) que deben cumplir las industrias procesadoras de alimentos que entro en vigencia el 15 de mayo del 2014, se debe hacer una correcta selección de los productos ya que la tendencia actual del consumismo tiene tendencia hacia productos que son bajos en calorías (grasa, azúcar y sal).

5. En el quinto proceso ‘Establecer estrategias de difusión y publicidad’ se identificó una sexta brecha con el componente de personas, donde se estableció como propuesta la contratación de un profesional en ingeniería comercial o carreras afines como asistente de ventas, el mismo que se encargará de la estrategia de difusión y publicidad de la empresa. La diferencia con la realidad es que para estas



funciones y dado que la empresa recién va a incursionar en el mercado se necesita de una agresiva campaña de publicidad y que la persona encargada de esta labor sea un especialista en marketing y publicidad que tenga experiencia con el e-commerce, inversión que dará más probabilidad de éxito a este primer paso del negocio.

6. La brecha numero 6 aparece en el mismo proceso mencionado en el punto anterior, pero con el componente de automatización en la matriz de arquitectura del proyecto. La estrategia en este punto cruzado entre ambas variables sugiere que la difusión publicitaria debería tener una periodicidad mensual y de preferencia mediante redes sociales. Como se mencionó en el punto anterior debe haber una acertada propuesta publicitaria que permita captar el segmento de mercado en las redes sociales, se necesita amplia experiencia en e-commerce para determinar la periodicidad y los puntos clave para la óptima difusión de publicidad.
7. La última brecha fue identificada en el sexto proceso 'Venta de productos orgánicos en la web', con el componente de automatización. Según se plantea en la misión comercializar productos orgánicos a través de la página web, se puede decir que este es el punto más incierto entre la diferencia que habrá entre el valor teórico de ventas y el valor real. En este punto del proyecto no es posible aún determinar cuál será la brecha existente entre lo presupuestado y lo real, pero si se sabe a ciencia cierta que la brecha existe y que se deben aplicar las estrategias correctas, tanto publicitarias, como financieras y de gestión para que esta brecha sea lo más pequeña posible con el fin que las ventas alcancen el nivel requerido para garantizar el éxito y sostenibilidad del negocio durante el ciclo de vida del mismo.

Dado este análisis cruzado de variables de la matriz de arquitectura del proyecto se concretaron las 7 brechas existentes en conjunto con la misión, para ser evaluadas con los componentes de impacto y urgencia que se muestran a continuación en la siguiente tabla, siendo la escala 1 la más relevante a 3 menos relevante.

No.	Brechas	Componentes	Impacto	Urgencia	Total
1	Restricción para proveedores por certificación de productos orgánicos	Incentivos para proveedores con certificación de productos orgánicos	2	2	4
2	Acogida de la plataforma web para proveedores	Base de datos de comercializadores de productos orgánicos	1	1	2
3	Precios de adquisición de productos	Profesional experimentado en logística y compras	1	2	3
4	Semaforización de productos	Explotar el valor nutricional de los productos orgánicos	3	3	6
5	Gastos de publicidad	Profesional con experiencia en e-commerce	2	2	4
6	Captación de segmentos de mercado	Agresividad y efectividad de publicidad en redes sociales	1	2	3
7	Volumen de ventas	Nivel requerido para sostener la rentabilidad del negocio	1	2	3

El análisis de la matriz de impacto permitió identificar las brechas de mayor relevancia (total: menores iguales a 3) y las de menor relevancia (total: mayor igual a 4), para así

priorizar la gestión de proyectos enfocados en esos puntos.

Las brechas número 2 y 3 determinadas como la más relevantes sugieren prestar mucha atención a la captación de proveedores mediante la página web este punto puede ser de vital importancia para el giro de negocio de la compañía ya que están en juego los costos de adquisición de los productos, los mismos que deberán tener al final un precio de venta igual o menor al de mercado según se propone en la misión del proyecto. La negociación aquí será muy importante.

Las brechas 6 y 7 también de gran relevancia ya que la captación de mercado debe ser asertiva mediante el uso de la publicidad y medios de difusión para así alcanzar los niveles de venta que le generen utilidad a la compañía.

### **1.5. Análisis de Ciclo Transaccional y Time to market**

El ciclo transaccional y el time to market aunque son dos cosas distintas, estas guardan estrecha relación a la hora de buscar estrategias para generar más rentabilidad en el negocio.

#### **Ciclo Transaccional de la empresa**

El ciclo transaccional de la empresa se refiere a las 4 principales etapas por las que las operaciones de la empresa se convierten en efectivo, los ciclos de ingresos, compras, nómina y tesorería.

La empresa exportadora y comercializadora de productos orgánicos desarrollados por PYMES la cual se pretende emprender con este proyecto obligadamente cursará cada uno de los ciclos transaccionales.

Los productos que comercializará la empresa se dividen en 2 tipos, los procesados y no procesados, ambos cumplen con las mismas etapas del ciclo transaccional, pero con una diferencia en el ciclo de compras:

#### Ciclo de Compras para productos orgánicos procesados

Toda la logística desde que se hacen las compras de los insumos hasta que el producto

es despachado al cliente debe estar milimétricamente medida, especialmente para el caso de las exportaciones, ya que se involucran factores externos que muchas veces no depende de la empresa como factores climáticos, accidentes, pérdida o maltrato de la mercadería.

Otro punto a considerar es la presión o la anticipación que se debe ejercer sobre la entrega a tiempo de la mercadería cuando se realizan las compras. Si bien es cierto se tiene establecido trabajar con PYMES que produzcan productos orgánicos, por lo general las PYMES no son empresas con su producción automatizada al 100% y sobre todo para el caso de elaboración de productos orgánicos, algunos de estos aún cuentan con producción o procesos de producción artesanales.

#### Ciclo de Compras para productos orgánicos no procesados

La diferencia en el ciclo de compras de productos orgánicos no procesados (hortalizas, vegetales y frutas) se debe a la estacionalidad de ciertos productos, en especial las frutas. El proceso de compras para este tipo de productos se la debe gestionar de manera estacional, es decir, solo cuando haya disponibilidad de los productos de acuerdo a las condiciones climáticas del país. Por otra parte como la empresa no cuenta con bodegas de almacenamiento acondicionadas (implementadas con cámaras de frío) para este tipo de producto, la logística de los despachos debe ser inmediata.

#### Ciclo de Nómina

En cuanto al personal o talento humano, la empresa no estará inmersa en agilizar tiempos de producción ya que no es una productora como tal, por lo que su gestión debe ser enfocada a que el personal siga un manual de procesos que no permitan tener tiempos muertos entre la compra y la venta de los productos. Los procesos internos deben ser claramente entendidos por todo el personal que laborará en la compañía. Para lo cual se implementará en la compañía un programa de Control de Mando Integral (CMI), para optimizar el uso del talento humano y los procesos administrativos.

#### Ciclo de Tesorería

El pago a proveedores y acreedores son factores que también tendrán un impacto en la

cadena logística de aprovisionamiento de insumos de la compañía, los proveedores deben ser cancelados en los tiempos pactados para que no haya inconvenientes en las compras de productos.

La empresa no tiene una competencia directa, la idea de negocio no es nueva ya que a diario y durante mucho tiempo se comercializan productos a través de la web, pero esta empresa está enfocada exclusivamente en productos orgánicos. La compañía debe moverse y comercializar sus productos al mismo ritmo que lo hacen los comerciantes en páginas como Amazon, Mercado Libre, etc. Esta es una carrera en la que la empresa se verá inmersa y deberá apuntar a alcanzar los tiempos en que se mueve el mercado a través de internet.

### **Time to market**

La situación actual en las organizaciones obliga a incorporar la dimensión del tiempo, como mejorar la comunicación, estandarizar la forma de documentación, estandarizar los mecanismos de alineamiento, reducir la complejidad, llevar un control de versiones y cambio, mejorar la integridad de los datos y crear una base de conocimiento corporativo. En el marketing de un producto de características ecológicas se adopta el “time to market” que es el tiempo que se requiere para introducir un producto o servicio innovador en el mercado desde que es concebido hasta que esté disponible para la venta. Las empresas que mantiene un área de investigación y desarrollo cuentan con un proceso en la cadena de valor llamado Product Lifecycle Management (PLM), entonces el time to market es el ciclo del proceso PLM que se intenta constantemente reducir al máximo (HITPASS, 2014).

El time to market se refiere al tiempo que transcurre desde que se da origen a un producto o idea, hasta que es vendido. Actualmente el time to market se ha convertido en una carrera para las compañías, las cuales buscan innovar y minimizar este tiempo como ventaja competitiva.

Lo que significa para esta empresa que emprende la carrera de lanzar esta nueva idea de negocio al mercado con el fin de adquirir mayor posicionamiento en el mismo. La planificación de este proyecto permite monitorear tanto el desarrollo como la ejecución del mismo, para que el lanzamiento al mercado de esta nueva idea de negocio se realice a la brevedad posible.

## 2. CAPÍTULO 2: DISEÑO DE INDICADORES DE SITUACIÓN ACTUAL Y ESPERADA

### 2.1. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada financiera de la organización

Tabla 2 Indicadores financieros por factor, indicadores técnicos y fórmula

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	RESULTADO
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	1.0
	2. Prueba Ácida	0.6
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	0.7
	2. Endeudamiento Patrimonial	2.3
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	0.5
	4. Apalancamiento	3.3
	5. Apalancamiento Financiero	2.3
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	-
	2. Rotación de Activo Fijo	2.2
	3. Rotación de Ventas	1.5
	4. Período Medio de Cobranza	-
	5. Período Medio de Pago	1.0
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	0.5
	7. Impacto de la Carga Financiera	0.0
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	0.1
	2. Margen Bruto	0.1
	3. Margen Operacional	0.1
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	0.0
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0.3
	6. Rentabilidad Financiera	0.2

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Elaboración: El autor.

Los valores de los indicadores provienen del Balance Inicial de la empresa y de la proyección del estado de resultados para el primer año de ejecución del proyecto.

<b>Balance Inicial</b>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Efectivo	\$ 15,038.20	Cts x pagar	\$ 11,997.40
Mercadería	\$ 11,997.40	Prestamo a corto plazo	\$ 15,038.20
		<b>Total Pasv. Corrientes</b>	<b>\$ 27,035.60</b>
		<b>Pasivos a largo plazo</b>	
		Prestamo a largo plazo	\$ 30,000.00
<b>Total Act. Corrientes</b>	<b>\$ 27,035.60</b>	<b>Total Pasv. L/P</b>	<b>\$ 30,000.00</b>
<b>Activos fijos</b>		<b>Patrimonio</b>	
Vehículos	\$ 20,000.00	Capital	\$ 24,800.00
Eq. computación	\$ 3,000.00		
Muebles y enseres	\$ 1,800.00		
Edificio	\$ 30,000.00		
<b>Total Act. Fijos</b>	<b>\$ 54,800.00</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 24,800.00</b>
<b>Total activos</b>	<b>\$ 81,835.60</b>	<b>Total Patrimonio+Pasv.</b>	<b>\$ 81,835.60</b>

UAI	\$ 11,831.50
UAI	\$ 8,105.10
Ventas	\$ 119,973.60
Gastos Admin.	\$ 60,152.70
Gastos Finc.	\$ 3,726.40
Util. Neta	\$ 5,167.00

## 2.2. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada socioeconómico de la organización

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmula
<b>I. Situación esperada socioeconómico de la organización</b>	Proveedores pertenecientes a las Empresa Popular y Solidaria EPS	Al menos un 5% de todos los proveedores deben pertenecer a las EPS.
	Capacitación a los trabajadores que cuenten con educación primaria y	Al menos una vez al mes se deberá capacitar a todos los empleados que

	secundaria.	cuenten con un nivel de instrucción primaria y secundaria, esta actividad deberá ser precedida por los trabajadores que cuenten con nivel de tercer y cuarto nivel.
--	-------------	---

**2.3. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada operativa de la organización**

<b>Factor</b>	<b>Indicadores Técnicos</b>	<b>Fórmula</b>
<b>I. Situación esperada operativa de la organización</b>	1. Despacho	Número de productos entregados/Número de productos planificados para despacho.
	2. Proveedores de productos orgánicos	Anualmente al menos una vez seleccionar un nuevo proveedor, que los criterios de selección sean una combinación entre precio y calidad.
	3. Promociones en precios	Mensualmente al menos una vez se deberá implementar una promoción con respecto a los precios de los productos, en conjunto con los proveedores



### 2.4. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada tecnológica de la organización

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmula
<b>I. Situación esperada tecnológica de la organización</b>	1. Mejoras en el ambiente web	Mensualmente al menos una vez se deberá implementar una mejora en la opción de compras de productos orgánicos página web.

### 2.5. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada regulatoria de la organización

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmula
<b>I.</b>	1. Capacitación al personal operativo.	Mensualmente al menos una vez se deberá realizar una capacitación personal administrativo en relación a la normativa vinculante con respecto a los productos orgánicos

### 2.6. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada organizacional de la organización

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmula
I. Situación esperada organizacional de la organización	1. Capacitación al personal administrativo	Semestralmente capacitar al personal de los departamentos de ventas y atención al cliente, es decir de acuerdo al ámbito de competencia

### 2.7. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada mercado de la organización

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmula
I. Situación esperada mercado de la organización	Capacitación al personal administrativo y operativo	Trimestralmente capacitar al personal administrativo y operativo con respecto a todas las fuentes primarias y secundarias de todos los componentes del mercado de productos orgánicos. (Información estadística disponible en la web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC).

## 2.8. Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada ambiental de la organización.

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmula
<b>I. Situación esperada ambiental de la organización.</b>	Proveedores que cumplen con todos los requisitos dispuestos por Agrocalidad entidad adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	Número de proveedores de los que se compra el productos con las acreditaciones de Agrocalidad / Número total de proveedores a los que se compra los productos.

## 2.9. Lista de proyectos que satisfacen los puntos 2.1 al 2.8.

Para el cometimiento de todos los indicadores se plantean los siguientes proyectos a realizar:

- Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema o método integral de administración del desempeño o de la eficiencia en cualquier actividad y proceso en el que se procure desarrollar actividades con un discernimiento claro y conciso a lo que ha planificación se refiere, el costo referencial de este proyecto bordea aproximadamente los \$25 mil dólares, dicha inversión incluye la capacitación del software, es importante indicar que es valor citado tiene como fuente a la implementación del CMI en una institución del Estado, del cual solo se tomó un 25%. En el sistema se llevará a cabo el desarrollo de los siguiente indicadores:

2.1 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada financiera de la organización

2.2 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperado socioeconómico de la organización

2.3 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada operativa de la organización

2.4 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada tecnológica de la

organización

2.5 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada regulatoria de la organización

2.6 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada organizacional de la organización

2.7 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperado mercado de la organización

2.8 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada ambiental de la organización.

## 2.10. Restricciones

### Análisis Costo-Beneficio

**Tabla 3 Análisis Costo-Beneficio**

<b>Costos</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Valor anual</b>
Sistema o software que se acople al Cuadro de Mando Integral (CMI)	\$22500	Ahorro por disminución de personal en un 50% de 10 personas a 6, es decir el valor disminuye de \$97 mil a \$48 mil.	\$48.992,70
Relación de beneficio y costos de retorno por cada dólar invertido		Por cada dólar invertido se obtiene un beneficio en relación de la inversión del 20.8%.	\$5.167,00

### Análisis Financiero

Con respecto a las fuentes que va a tener el proyecto, estos consistirían en su totalidad al 100% de las ventas de productos orgánicos los cuales están proyectados en un primer año facturar aproximadamente \$ 119,973.6 dólares.

En lo concerniente a la estructura de costos y gastos, el principal costo representativo está dado por el costo de venta que es el producto comprado a los proveedores que en su mayoría serán pequeñas empresas o emprendimientos, otro rubro importante es el

de los sueldos.

### **Inversión**

<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>	
VEHÍCULOS	\$20,000.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$3,000.00
MUEBLES Y ENSERES	\$1,800.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$24,800.00</b>

### **Depreciación**

<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>TASA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VEHÍCULOS	\$20,000.00	20%	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$3,000.00	20%	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
MUEBLES Y ENSERES	\$1,800.00	10%	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$24,800.00</b>						

<b>GASTOS LEGALES</b>	
GASTOS NOTARIALES	\$280.00
GASTOS REGISTRO MERCANTIL	\$77.00
APERTURA DE CUENTA BANCARIA	\$8.50
GASTOS REGULATORIOS	\$1,150.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,515.50</b>

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
INSTALACIÓN DE LÍNEAS TELEFÓNICAS	\$400.00
INSTALACIÓN DE MEDIDOR	\$200.00
GASTOS LEGALES	\$1,515.50
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,115.50</b>

**Detalle de los gastos de sueldos**

Cargos Planteados	Salario mensual	10mo 3ero	10mo 4to	Aporte IESS	Vacaciones	Mensual	Anual
1 gerente	\$1,200.0	\$100.0	\$31.3	\$145.8	\$50.0	\$1,527.1	\$18,324.6
1 Jefes de Compras	\$600.0	\$50.0	\$31.3	\$72.9	\$25.0	\$779.2	\$9,349.8
1 Jefes de Ventas	\$600.0	\$50.0	\$31.3	\$72.9	\$25.0	\$779.2	\$9,349.8
1 Chofer	\$375.0	\$31.3	\$31.3	\$45.6	\$15.6	\$498.7	\$5,984.3
1 Asistente de compras y ventas	\$375.0	\$31.3	\$31.3	\$45.6	\$15.6	\$498.7	\$5,984.3
<b>TOTAL</b>	<b>\$3,150.0</b>	<b>\$262.5</b>	<b>\$156.3</b>	<b>\$382.7</b>	<b>\$131.3</b>	<b>\$4,082.7</b>	<b>\$48,992.7</b>

**Gastos de administración**

Concepto	Valor
Sueldos	\$48,992.7
Alquiler	\$1,200.0
Combustible	\$1,200.0
Servicios Básicos	\$1,800.0
Mantenimiento	\$600.0
Suministración	\$360.0
Publicidad y Promoción	\$6,000.0
<b>TOTAL</b>	<b>\$60,152.7</b>

Capital de Trabajo	Valor
Gastos de Administración	\$15,038.2
Costo de Venta	\$11,997.4
<b>TOTAL</b>	<b>\$27,035.5</b>

Inversión Total	Valor
<b>Activos Fijos</b>	
Vehículos	\$20,000.00
Equipos de Computación	\$3,000.00
Muebles y Enseres	\$1,800.00
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$24,800.00</b>
<b>Activos Diferidos</b>	
Gastos de Constitución	\$2,115.50
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$27,035.54</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$53,951.04</b>

	1	2	3	4	5
<b>Costo de ventas Proyectados</b>	\$47,989.4	\$49,957.9	\$52,007.1	\$54,140.3	\$56,361.1
<b>Gastos Administrativo Proyectados</b>					
Sueldos	\$48,992.7	\$49,452.9	\$49,931.9	\$50,430.6	\$50,949.7
Alquiler	\$1,200.0	\$1,249.2	\$1,300.5	\$1,353.8	\$1,409.3
Combustible	\$1,200.0	\$1,249.2	\$1,300.5	\$1,353.8	\$1,409.3
Servicios Básicos	\$1,800.0	\$1,873.8	\$1,950.7	\$2,030.7	\$2,114.0
Mantenimiento	\$600.0	\$624.6	\$650.2	\$676.9	\$704.7
Suministración	\$360.0	\$374.8	\$390.1	\$406.1	\$422.8
Publicidad y Promoción	\$6,000.0	\$6,246.1	\$6,502.3	\$6,769.0	\$7,046.7
<b>TOTAL</b>	<b>\$60,152.7</b>	<b>\$61,070.6</b>	<b>\$62,026.2</b>	<b>\$63,021.0</b>	<b>\$64,056.6</b>

	1	2	3	4	5
<b>Proyección de Ingresos</b>	\$119,973.6	\$124,894.7	\$130,017.7	\$135,350.8	\$140,902.7

<b>Flujo de Fondos</b>	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$119,973.6	\$124,894.7	\$130,017.7	\$135,350.8	\$140,902.7
Costo de Ventas		\$47,989.4	\$49,957.9	\$52,007.1	\$54,140.3	\$56,361.1
Gastos Administrativos		\$60,152.7	\$61,070.6	\$62,026.2	\$63,021.0	\$64,056.6
Gastos Financieros		\$3,726.4	\$3,477.3	\$3,202.7	\$2,900.2	\$2,566.8
<b>Utilidad ante de % de trab. E IR</b>		<b>\$8,105.1</b>	<b>\$10,388.9</b>	<b>\$12,781.7</b>	<b>\$15,289.3</b>	<b>\$17,918.3</b>
15% Trabajadores		\$1,215.8	\$1,558.3	\$1,917.3	\$2,293.4	\$2,687.7
<b>Utilidad ante e Impuesto a la Renta</b>		<b>\$6,889.3</b>	<b>\$8,830.6</b>	<b>\$10,864.4</b>	<b>\$12,995.9</b>	<b>\$15,230.5</b>
25% de Impuesto a la Renta		\$1,722.3	\$2,207.6	\$2,716.1	\$3,249.0	\$3,807.6
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$5,167.0</b>	<b>\$6,622.9</b>	<b>\$8,148.3</b>	<b>\$9,746.9</b>	<b>\$11,422.9</b>
<b>Costo de Inversión</b>	-\$53,951.04					
<b>Préstamo</b>	\$40,433.27					
<b>Amortización</b>		\$2,440.0	\$2,689.1	\$2,963.6	\$3,266.2	\$3,599.6
<b>Flujo Neto</b>	<b>-\$13,517.77</b>	<b>\$2,727.0</b>	<b>\$3,933.9</b>	<b>\$5,184.7</b>	<b>\$6,480.8</b>	<b>\$7,823.3</b>

<b>Tasa de Descuento</b>	<b>12%</b>
<b>TIR</b>	22.1%
<b>VAN</b>	\$ 3,840.41

**FODA del Programa**

**Tabla 4 FODA del Programa**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>El sistema de CMI proporciona un mayor seguimiento a las actividades de la empresa.</p> <p>Permite observar y monitorear no solo los indicadores financieros, sino también variables administrativas.</p> <p>Disponibilidad de información para la toma de decisiones.</p> <p>Permite reducir costos de personal.</p> <p>La integración de actividades permite optimizar los tiempos de los procesos.</p>	<p>En la actualidad las empresas están usando esta herramienta, esto garantiza que esta herramienta contribuye al desarrollo empresarial.</p> <p>La efectividad del programa no depende del tamaño de la compañía, tanto empresas grandes como las PYMES pueden aprovechar sus beneficios.</p> <p>La funcionalidad y operatividad de la compañía estará alineada a las compañías del mercado que usen estas herramientas de última generación.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Dificultad en la implementación del sistema, tomará al menos 3 meses.</p> <p>Diseñar correctamente la estrategia corporativa.</p> <p>Determinar los indicadores y alinearlos a la misión, visión y estrategias de la empresa.</p> <p>Obtener el compromiso del personal para</p>	<p>Seguridad informática.</p> <p>Costos de protección de datos.</p>



<p>lograr transparencia en la información que se debe subir al programa.</p>	
--	--

Fuente: 12 Claves para la definición de un Cuadro de Mando Integral. Ebook.

### 2.11. Priorización de los proyectos del programa.

Una vez ejecutada la creación de la empresa exportadora y comercializadora de productos orgánicos, el primer proyecto a implementarse para optimizar la gestión operativa y administrativas es el denominado CMI (Cuadro de Mando Integral) en el mismo se llevara el desarrollo y monitoreo de todos los indicadores antes citados.

### 2.12. Selección del proyecto para la tesis.

#### Anexo 1: Plan Estratégico de Negocio

##### Misión

Ser una proveedora de productos orgánicos de buena calidad, mediante una página web, a un precio conveniente inferior o igual a los precios de mercado.

##### Objetivos Estratégicos

**Financiero:** Obtener una cantidad de ventas que permitan cubrir los costos totales y manejar un margen de ganancias de aproximadamente 25% incrementable en el mediano y largo plazo al 50%.

**Mercado:** Implica el mercado de productos orgánicos no procesados a partir de frutas y vegetales, así como también productos orgánicos procesados. Por un lado se tendría a los proveedores potenciales los cuales serían PYMES con sus respectivos certificados que avalen que el producto es orgánico; con respecto a los competidores es importante mencionar que no existe competencia directa en la actualidad en lo que respecto a venta de productos orgánicos en diversas categorías a través de la web, probablemente exista una competencia indirecta por las ventas que realizan las PYMES por la forma tradicional; finalmente se encuentra la demanda.

**Procesos Internos:** Los productos que se requieren para la venta van a ser proveídos

por pequeñas empresas o PYMES que quieran promocionar sus productos mediante la página web de la empresa, además se tienen los siguientes procesos:

1. Evaluación de los proveedores
2. Comprar a proveedores productos orgánicos
3. Establecer el precio de venta en la web
4. Establecer los productos por categorías en la web
5. Establecer estrategias de difusión y publicidad
6. Venta de productos orgánicos en la web
7. Despacho del producto a domicilio o al exterior

**Experiencia y Aprendizaje:** Con el proyecto se va a interactuar bajo dos mercados tales como mercado de productos de orgánicos y el mercado de ventas en línea, ambos con un crecimiento importante en los últimos años.

### **Catálogo de productos y servicios**

En cuanto a este punto, al ser un mercado relativamente nuevo (productos orgánicos mediante venta online), se deberá crear o desarrollar un catálogo que sea de uso exclusivo de la empresa, dichas agrupaciones de productos ayudará a distinguir a los futuros clientes a seleccionar por categoría de tipo de producto y valor nutricional, lo que desee comprar, entre los productos que se podrían ofrecer se encuentran los siguientes:

Snacks:

- Barras de granola
- Mermeladas
- Miel
- Aceite virgen de ajonjoli
- Galleta de amaranto y stevia
- Galletas de avena y coco
- Pan dulce vegano
- Entre otros.

Cosméticos Orgánicos:

- Jabón de avena y miel
- Jabón de Quinoa
- Shampoo de avena y miel
- Shampoo de sábila
- Entre otros

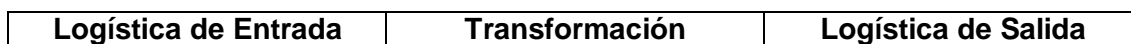
Frutas:

- Babaco
- Tomate de árbol
- Limón
- Entre otros

Hortalizas y vegetales:

- Lechuga
- Acelga
- Col
- Espinaca
- Nabo
- Cebolla
- Remolacha
- Zanahoria
- Rábano
- Entre otros

**Anexo 2: Cadena de Valor**



**Anexo 3: Matriz de Arquitectura**

<b>PROCESOS</b>	<b>Evaluación de proveedores</b>	<b>Comprar a proveedores productos orgánicos</b>	<b>Establecer el precio de venta en la web</b>	<b>Establecer los productos por categorías en la web</b>	<b>Establecer estrategias de difusión y publicidad</b>	<b>Venta de productos orgánicos en la web</b>	<b>Despacho del producto a domicilio o al exterior</b>
<b>PERSONAS</b>	1 asistente cuyo perfil deberá tener al menos, estudiante universitario o egresado en carrera de ingeniería comercial o carreras afines	1 asistente cuyo perfil deberá tener al menos, estudiante universitario o egresado en carrera de ingeniería comercial o carreras afines	1 asistente cuyo perfil deberá tener al menos, estudiante universitario o egresado en carrera de ingeniería comercial o carreras afines	1 asistente cuyo perfil deberá tener al menos, estudiante universitario o egresado en carrera de ingeniería comercial o carreras afines	1 asistente cuyo perfil deberá tener al menos, estudiante universitario o egresado en carrera de ingeniería comercial o carreras afines	1 jefe de ventas cuyo perfil deberá tener al menos, nivel de educación superior en carrera de ingeniería comercial o carreras afines	1 chofer en el caso de que el pedido sea en el cantón donde este domiciliado el proyecto, en el caso del exterior se deberá realizar cotizaciones con empresas consolidadora

							s de carga
<b>AUTOMATIZACIÓN</b>	Crear una opción en la web para que se registren proveedores.	Luego del registro se seleccionarán a los proveedores idóneos, el programa para creación de la página web se llama “Jimdo”	Se deberá llevar un registro de los precios de venta. Aparte del programa “jimdo” se podrá utilizar herramientas de Microsoft Office. Se requerirá de un computador para realizar este proceso.	Se deberá llevar un registro de los productos por categoría	Debería ser de periodicidad mensual preferiblemente con el uso de las redes sociales	La venta se realizará en línea con ayuda del sistema que será personalizado por desarrolladores externos, y de esta forma puede ser adaptado a innumerables necesidades y asuntos.	En la página web se deberá contar con el servicio de “tracking” para poder revisar el estado del pedido.
	Se deberá	Se deberá	Ley del	Ley del	Ley del	Se deberá	Ley del

<p><b>REGULACIÓN</b></p>	<p>contar con RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas</p> <p>Certificación emitida por instituciones competentes que garanticen que el producto sea orgánico</p>	<p>contar con RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas</p>	<p>consumidor</p> <p>Código Orgánico Producción Comercio Inversiones, COPCI, MAGAP, Agrocalidad, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y el Instituto Nacional de Investigación</p>	<p>consumidor</p> <p>Código Orgánico Producción Comercio Inversiones, COPCI, MAGAP, Agrocalidad, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y el Instituto Nacional de Investigación</p>	<p>consumidor</p> <p>Código Orgánico Producción Comercio Inversiones, COPCI, MAGAP, Agrocalidad, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y el Instituto Nacional de Investigación</p>	<p>contar con RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas</p> <p>Ley de comercio electrónico</p> <p>Constitución de la nueva empresa en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.</p> <p>Obtener el</p>	<p>consumidor</p> <p>Código Orgánico Producción Comercio Inversiones, COPCI, MAGAP, Agrocalidad, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y el Instituto Nacional de Investigación</p>
--------------------------	--	---	--	--	--	--	--

			en Salud Pública (INSPI).	en Salud Pública (INSPI).	en Salud Pública (INSPI).	Registro de Patentes en la Municipalidad de Guayaquil entre otros trámites.  Obtención de certificaciones de calidad que garanticen el ingreso a los mercados de Europa y Estados Unidos.  Certificados fitosanitarios u otros	en Salud Pública (INSPI).
--	--	--	---------------------------	---------------------------	---------------------------	--	---------------------------



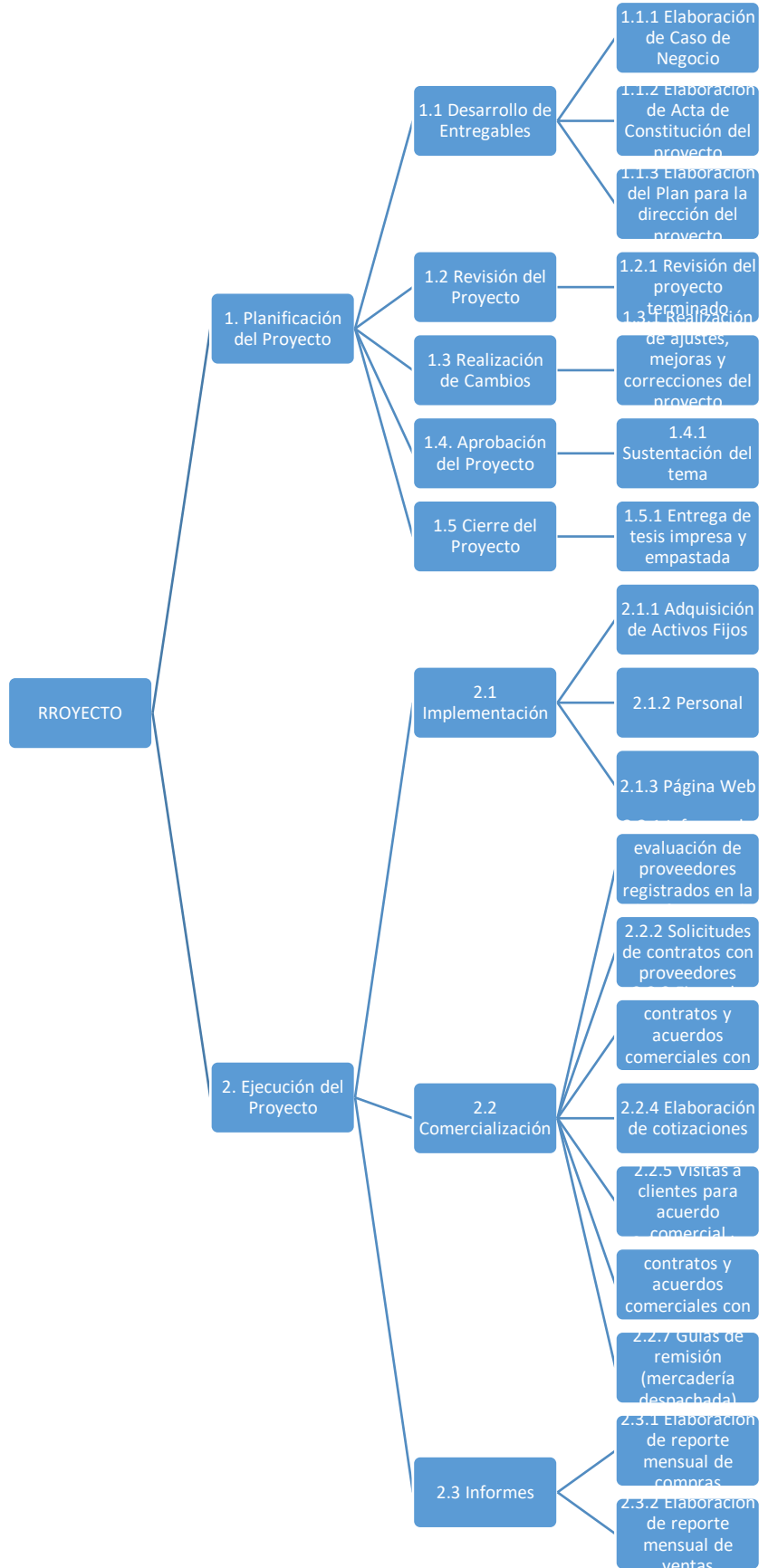
						similares tanto nacionales como extranjeros	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		Se contará con una bodega para almacenar los productos procesados y para los productos no procesados, serán almacenados en la empresa proveedor del producto hasta la fecha de su entrega al	Se contará con una oficina administrativa para este proceso.	Se contará con una oficina administrativa para este proceso	Se contará con una oficina administrativa para este proceso	Se contará con una oficina administrativa para este proceso	

---

		consumidor.					
--	--	-------------	--	--	--	--	--

### **Determinación de la Estructura de Desglose de Trabajo, EDT**

Para el desarrollo de la Estructura de Desglose de Trabajo, EDT, el mismo está definido en tres niveles de procesos, el primer nivel denominado Cuentas Controles, el segundo nivel llamado Paquetes de Trabajo y finalmente el tercer nivel en el que se definen las actividades, adicionalmente el detalle de los niveles se los realiza en el punto 4.4.2. Cronograma del Proyecto y en el punto 4.5.3 Línea base de Costos y reserva (presupuesto del proyecto), la ilustración general de los niveles se muestra a continuación.



### 3. CAPÍTULO 3: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

#### Acta de constitución del proyecto

NOMBRE DEL PROYECTO
Creación de una empresa exportadora y comercializadora de productos orgánicos desarrollados por PYMES.
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE?
<p>El proyecto consiste en crear una empresa cuyo giro de negocio sea la comercialización de productos orgánicos elaborado por PYMES y distribuirlos a nivel nacional e internacional a través de una página web.</p> <p>El desarrollo del proyecto está a cargo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. Luisa Tapia López</li> <li>• Ing. Fernanda Zambrano</li> </ul> <p>Como se dijo inicialmente las transacciones comerciales se realizaran mediante la web, a través de la plataforma creada para ese fin.</p> <p>El inicio del desarrollo del proyecto se da a partir del 1 de noviembre del 2016 y se tiene prevista su finalización para el 28 de febrero del 2017, según el cronograma establecido.</p>
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O CAPACIDAD A GENERAR.
Con la ejecución del proyecto se pretende establecer un catálogo de productos que sea de uso exclusivo de la empresa.

Como se va a incursionar en un mercado relativamente nuevo (ventas de productos orgánicos online) se debe desarrollar un catálogo que le permita al cliente acceder a las diferentes categorías de productos ya sea, por tipo de productos: orgánicos procesados (snacks, cosméticos orgánicos) y no procesados (frutas, vegetales y hortalizas).

Como la captación de clientes será a través de la web, el catalogo permitirá filtrar los productos además de por categoría, también por precios, más vendidos y los mejor calificados.

Entre los productos que se podrían ofrecer se encuentran los siguientes:

Snacks:

- Barras de granola
- Mermeladas
- Miel
- Aceite virgen de ajonjoli
- Galleta de amaranto y stevia
- Galletas de avena y coco
- Pan dulce vegano
- Entre otros.

Cosméticos Orgánicos:

- Jabón de avena y miel
- Jabón de Quinoa
- Shampoo de avena y miel
- Shampoo de sábila
- Entre otros

Frutas

- Babaco
- Tomate de árbol
- Limón
- Entre otros

Hortalizas y vegetales

- Lechuga
- Acelga
- Col
- Espinaca
- Nabo
- Cebolla
- Remolacha
- Zanahoria
- Rábano
- Entre otros

DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ETC., DEL PROYECTO/PRODUCTO

Proveedores: las Pymes que requieran ser proveedoras de productos orgánicos para la empresa deben tener una certificación emitida por una entidad competente que avale la producción de productos orgánicos. Para este caso existe el Instituto para la Certificación Ética y Ambiental (ICEA), empresa ecuatoriana que presta servicios de certificación orgánica desde el 2012 y trabaja apoyando al Ministerio del Ambiente. (La certificación de productos orgánicos es posible en Ecuador, [www.propiedadintelecotual.gob.ec](http://www.propiedadintelecotual.gob.ec), 2014).

Es obligación de todos los proveedores seleccionados proporcionar productos con registro sanitario y fechas de caducidad que garanticen el bienestar del consumidor, de manera que

cumplan con las especificaciones técnicas para que puedan ser exportables.		
OBJETIVOS DEL PROYECTO: METAS HACIA LAS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN.		
Concepto	Objetivos	Criterio Éxito
1. Alcance	Cumplir con el desarrollo de los capítulos establecidos para el Proyecto.	Revisión y aprobación de los capítulos desarrollados por parte del tutor.
2. Tiempo	Desarrollar el Proyecto y finalizarlo en el plazo establecido	Desarrollar el proyecto desde el 1 de noviembre del 2016, hasta el 28 de febrero del 2017. (aproximadamente 16 semanas)
3. Costo	Cumplir con la asignación presupuestaria para el proyecto.	Que la ejecución presupuestaria no sobre pase el valor asignado.
FINALIDAD DEL PROYECTO: FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVO DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO. ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS, O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.		
<p>Que el proyecto sea rentable.</p> <p>Obtención de la titulación de Magister en Gestión de Proyectos.</p> <p>Desarrollar un mercado online para productos orgánicos.</p>		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: MOTIVOS, RAZONES, O ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.		
Justificación Cualitativa		Justificación Cuantitativa



Rentabilidad del Proyecto	VAN positivo (\$ 3,840.41) y TIR > TMAR (22.1% > 12%)
Abrir un mercado online de productos orgánicos para PYMES.	Incrementar anualmente en un 5% la participación de nuevos proveedores.

DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO		
Nombre de Autores	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	NIVELES DE AUTORIDAD
Nombre del Tutor	PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	Guiar el desarrollo del proyecto en los tiempos establecidos
Revisores de Tesis		Revisión del proyecto terminado.

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO	Duración (días)	Comienzo	Fin
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>			
1.1 Brechas	<b>14</b>	11/1/2016	11/15/2016
1.2 Enfoque de Cadena de valor		11/1/2016	11/15/2016
1.3 Problema u Oportunidad		11/1/2016	11/15/2016
1.4 Impacto en la Estrategia y Operaciones basado en identificación de brechas, necesidades y beneficios.		11/1/2016	11/15/2016

1.5 Análisis de Ciclo Transaccional y Time to market		11/1/2016	11/15/2016
<b>CAPÍTULO 2: DISEÑO DE INDICADORES DE SITUACIÓN ACTUAL Y ESPERADA</b>			
2.1 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada financiera de la organización		11/1/2016	11/15/2016
2.2 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada socioeconómico de la organización	<b>15</b>	11/15/2016	11/30/2016
2.3 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada operativa de la organización		11/15/2016	11/30/2016
2.4 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada tecnológica de la organización		11/15/2016	11/30/2016
2.5 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada regulatoria de la organización		11/15/2016	11/30/2016
2.6 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada organizacional de la organización		<b>15</b>	11/30/2016
2.7 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada mercado de la organización	11/30/2016		12/15/2016
2.8 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada ambiental de la organización.	11/30/2016		12/15/2016
2.9 Lista de proyectos que satisfacen los puntos 2.1 al 2.8	12/15/2016		12/31/2016
2.10 Restricciones:	<b>16</b>	12/15/2016	12/31/2016
Análisis Costo-Beneficio		12/15/2016	12/31/2016
Análisis Financiero		12/15/2016	12/31/2016
FODA del Programa		12/15/2016	12/31/2016
2.11 Priorización de los proyectos del programa.		12/15/2016	12/31/2016
2.12 Selección del proyecto para la tesis.		12/15/2016	12/31/2016
Anexo 1: Plan Estratégico de Negocio		12/15/2016	12/31/2016

Anexo 2: Cadena de Valor		12/15/2016	12/31/2016
Anexo 3: Matriz de Arquitectura		12/15/2016	12/31/2016
<b>CAPITULO 3: ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO</b>		12/31/2016	1/15/2017
<b>CAPITULO 4: PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO</b>		12/31/2016	1/15/2017
<b>4.1. Gestión de Integración</b>		12/31/2016	1/15/2017
4.1.1. Políticas, procesos, formatos y roles para generación de reportes de desempeño del proyecto.		12/31/2016	1/15/2017
4.1.2. Políticas, procesos, formatos y roles de la gestión de cambios.	<b>15</b>	12/31/2016	1/15/2017
4.1.3. Políticas, procesos, formatos y roles para el cierre del proyecto/fase.		12/31/2016	1/15/2017
<b>4.2. Gestión de Interesados</b>		12/31/2016	1/15/2017
4.2.1. Identificación y registro de Interesados		12/31/2016	1/15/2017
4.2.2. Análisis de Interesados		12/31/2016	1/15/2017
4.2.3. Plan de gestión de Interesados (plan de acción de manejo de Interesados)		12/31/2016	1/15/2017
<b>4.3. Gestión de Alcance.</b>		1/15/2017	1/30/2017
4.3.1. Plan de gestión de alcance		1/15/2017	1/30/2017
4.3.2. Plan de Gestión de requisitos		1/15/2017	1/30/2017
4.3.3. Documentación de requisitos		1/15/2017	1/30/2017
4.3.4. Línea base de Alcance	<b>15</b>	1/15/2017	1/30/2017
<b>4.4. Gestión del Tiempo.</b>		1/15/2017	1/30/2017
4.4.1. Plan de Gestión del Cronograma		1/15/2017	1/30/2017
4.4.2. Cronograma del Proyecto		1/15/2017	1/30/2017
4.4.3. Línea base del Cronograma		1/15/2017	1/30/2017

<b>4.5. Gestión de Costos</b>		1/15/2017	1/30/2017
4.5.1. Plan de Gestión de Costos		1/15/2017	1/30/2017
4.5.2. Estimación de Costos por actividades		1/15/2017	1/30/2017
4.5.3. Línea base de Costos y reserva (presupuesto del proyecto)		1/15/2017	1/30/2017
<b>4.6. Gestión de la Calidad.</b>		1/30/2017	2/15/2017
4.6.1. Plan de Gestión de Calidad		1/30/2017	2/15/2017
4.6.2. Plan de Mejoras del Proceso		1/30/2017	2/15/2017
4.6.3. Métricas de Calidad		1/30/2017	2/15/2017
4.6.4. Listas de Verificación de Calidad		1/30/2017	2/15/2017
<b>4.7. Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>16</b>	1/30/2017	2/15/2017
4.7.1. Plan de Gestión de los Recursos Humanos		1/30/2017	2/15/2017
4.7.2. Estructura organizacional del proyecto		1/30/2017	2/15/2017
4.7.3. Asignaciones de personal al proyecto		1/30/2017	2/15/2017
4.7.4. Matriz RACI		1/30/2017	2/15/2017
4.7.5. Descripción de roles del equipo de trabajo		1/30/2017	2/15/2017
<b>4.8. Gestión de Comunicaciones</b>		2/15/2017	2/28/2017
4.8.1. Plan de Gestión de Comunicaciones		2/15/2017	2/28/2017
4.8.2. Formatos de reportes del Plan de Gestión de Comunicaciones		2/15/2017	2/28/2017
<b>4.9. Gestión de Adquisiciones</b>		2/15/2017	2/28/2017
4.9.1. Plan de Gestión de Adquisiciones		2/15/2017	2/28/2017
4.9.2. Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones	<b>13</b>	2/15/2017	2/28/2017
4.9.3. Documentos de las adquisiciones		2/15/2017	2/28/2017
4.9.4. Criterios de Selección de Proveedores		2/15/2017	2/28/2017
<b>4.10. Gestión de Riesgos</b>		2/15/2017	2/28/2017
4.10.1. Plan de Gestión de Riesgos		2/15/2017	2/28/2017
4.10.2. Registro de Riesgos		2/15/2017	2/28/2017

4.10.3. Plan de respuesta a los Riesgos		2/15/2017	2/28/2017
4.10.4. Indicadores de Riesgos para el proyecto		2/15/2017	2/28/2017
Ejecución	Implementación	2/28/2017	4/30/2017
	Comercialización	4/30/2017	31/12/2017
	Informes	4/30/2017	31/12/2017

ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO	
ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL	ROL QUE DESEMPEÑA
PYMES	Proveer de productos orgánicos a la empresa.
WEB SERVER	Proveer el servicio de hosting para la puesta en línea y la administración de la plataforma web.
OCEs (OPERADORES DEL COMERCIO EXTERIOR)	Proveer el servicio de trámites aduaneros y transporte de mercadería al exterior
PAYPAL	Servicio de pagos seguros en línea

PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (RIESGOS NEGATIVOS)
<p>Existen productos orgánicos que son productos tradicionales</p> <p>Problemas de conocimiento con respecto al mercado de productos orgánicos</p> <p>Accesibilidad a préstamos para el proyecto.</p>
PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO (RIESGOS POSITIVOS)
<p>Mercado de ventas online se encuentra en auge.</p> <p>Mercado de productos orgánicos tienen buena aceptación pero hay una brecha de la</p>

demanda que cubrir.

En la actualidad no existe muchos competidores

PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO		
Concepto		Monto Anual
Sueldos y Salarios	1 gerente (\$ 1200), 2 jefes compras y ventas (\$ 600 cada uno), 1 asistente de compra y venta (\$375), 1 chofer (\$ 375)	\$48,992.7
Costo de Insumos	Mercadería	\$47,989.4
Gastos	Electricidad, teléfono, agua, internet, suministros de oficina, transporte, servicio de hosting, entre otros.	\$11,160.0
Inversión	Activos fijos: Mobiliario de oficina, equipos de computación, vehículo	\$24,800.00
Total línea base		\$132,942.10
Capital de trabajo (3 meses de costo de venta y gastos administrativos)		\$27,035.5
Total Presupuesto		\$159,977.60

SPONSOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO			
Nombre	Institución	Cargo	Fecha
PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	ESPAE- ESPOL	Tutor de Tesis	27/03/2017



## 4. CAPÍTULO 4: PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

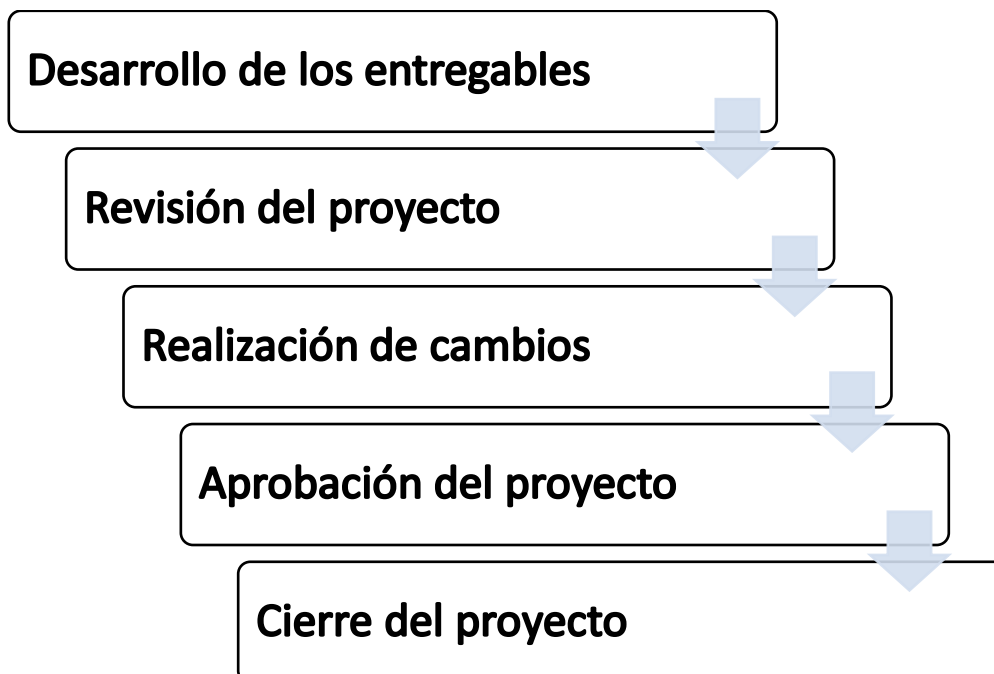
### 4.1. Gestión de Integración

La gestión de integración de proyectos permite controlar y monitorear el desarrollo y la ejecución del proyecto. Supervisa todas las actividades a realizarse según el cronograma establecido, genera una contingencia ante posibles cambios y finalmente se realiza el cierre con el cumplimiento de todas las actividades del proyecto.

#### 4.1.1. Políticas, procesos, formatos y roles para generación de reportes de desempeño del proyecto.

Se han identificado 4 etapas en las cuales se puede verificar el desempeño y avance de desarrollo del proyecto hasta su cierre.

Gráfico 2 Etapas de desempeño y avance del proyecto





En cuanto a la primera etapa, ya se cuenta con el cronograma establecido para el desarrollo de los entregables, los mismo que se muestran en el Acta de Constitución del Proyecto (Capítulo 3). De esta manera se le da seguimiento a los plazos establecidos para cada tema con el objetivo de finalizar estas actividades en el tiempo previsto.

Las demás etapas se completarán una tras otra una vez terminada la etapa de desarrollo del proyecto, si bien es cierto la etapa de realización de cambios puede modificar el cronograma establecido inicialmente, para lo cual en el siguiente tema se abordará la gestión de cambios para controlar la holgura que generen dichos cambios.

#### 4.1.2. Políticas, procesos, formatos y roles de la gestión de cambios.

En el siguiente apartado se desarrollará la gestión integral de cambios, esto se refiere a la planificación y coordinación de los cambios que se presenten a lo largo del proyecto, los cuales afecten al cumplimiento de los entregables establecidos.

ROLES DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS: ROLES QUE SE NECESITAN PARA OPERAR LA GESTIÓN DE CAMBIOS			
Nombre del rol	Persona asignada	Responsabilidades	Niveles de autoridad
Tutor	PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	Revisar el proyecto, indicar las correcciones y sugerir cambios de mejora.	Correctivos y mejoras para la aprobación del proyecto.
Equipo del Proyecto	Ing. Luisa Tapia López  Ing. Fernanda Zambrano	Evaluar los cambios y estimar el impacto que tenga sobre los entregables del Proyecto.	Discutir los cambios propuestos.
Gerente Funcional	Gerente General	Autorizar o rechazar los cambios en la	Poder total sobre el proyecto una vez

		ejecución del proyecto	que se ponga en marcha
Gerentes de operaciones	Jefe de Compras Jefe de Ventas	Acatar los cambios solicitados y gestionar la operatividad de los mismos	Difundir e informar al personal los cambios establecidos
Usuarios	Asistente de compras y ventas  Chofer	Cumplir con las directrices indicadas por los gerentes operacionales	Cumplimiento de ordenes
TIPOS DE CAMBIOS: DESCRIBIR LOS TIPOS DE CAMBIOS Y LAS DIFERENCIAS PARA TRATAR CADA UNO DE ELLOS.			
<p>Acción Correctiva:</p> <p>Las acciones correctivas son indicadas directamente por el Tutor del Proyecto, este tiene la total autoridad para indicar los correctivos que deben realizarse al proyecto, con el fin de aumentar las posibilidades de aprobación del mismo.</p> <p>Mejoras:</p> <p>Las acciones de mejora también pueden ser indicadas por tutor del Proyecto, o propuesta inclusive por los miembros del equipo del Proyecto.</p> <p>Una vez en la ejecución del proyecto el único con la autoridad para proponer, permitir o rechazar cambios es el gerente funcional del negocio.</p>			
PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CAMBIOS: DESCRIBIR EN DETALLE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS, ESPECIFICANDO QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE			
Indicación de cambios		La iniciativa de cambio la da el tutor en el desarrollo del Proyecto. Esto se genera en las revisiones del proyecto, donde se	

	<p>generan los correctivos o mejoras.</p> <p>En la implementación del proyecto los cambios son autorizados por Gerente General, en las reuniones de trabajo y soportados por los compromisos asumidos, los cuales deberán constar en las actas de reunión.</p>
<p>Discusión de cambios</p>	<p>En la etapa de desarrollo del proyecto, una vez que la iniciativa de cambio ha sido propuesta por el tutor, ésta debe ser discutida por los miembros del equipo del proyecto, para presentar la contraparte si así lo amerita, de lo contrario deberán aceptar los cambios propuestos.</p> <p>En la etapa de ejecución del proyecto no se presenta este proceso, ya que el gerente general tiene toda la capacidad y autoridad para decidir los cambios.</p>
<p>Evaluación de impacto</p>	<p>Una vez aceptados los cambios a realizarse en la etapa de desarrollo del proyecto, estos deben ser evaluados para estimar la incidencia que tiene sobre el desarrollo normal del proyecto, es decir, el impacto que tendrá en el tiempo de desarrollo, tomando en cuenta que hay un cronograma con plazos establecidos.</p> <p>La evaluación de los cambios será realizada por el gerente general, este proceso no se</p>

	<p>presenta como tal en la ejecución del proyecto, pero es un proceso que ya se da por sobrentendido antes de que el gerente general disponga los cambios a realizarse.</p>
<p>Planificar los cambios</p>	<p>La planificación de los cambios debe ser presentada al tutor por los miembros del equipo del proyecto, los compromisos asumidos deben tener fechas de plazo, según el tiempo que tome desarrollar los correctivos o mejoras.</p> <p>En la etapa de ejecución, una vez autorizados los cambios por la gerencia general, los gerentes operacionales deben presentar un informe donde se presente el plan de contingencia ante los cambios solicitados.</p>
<p>Ejecutar cambios</p>	<p>En la etapa de desarrollo del proyecto el equipo del proyecto debe ejecutar los cambios en el tiempo establecido en la planificación.</p> <p>En la etapa de ejecución los usuarios deben seguir las instrucciones y directrices del plan de contingencia establecido por los gerentes operacionales.</p>
<p>PLAN DE CONTINGENCIA ANTE SOLICITUDES DE CAMBIO URGENTES: DESCRIBIR EL PLAN DE CONTINGENCIA PARA ATENDER SOLICITUDES DE CAMBIO SUMAMENTE URGENTES QUE NO PUEDEN ESPERAR A QUE SE REÚNA EL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS.</p>	
<p>En la etapa de desarrollo del proyecto no existe un plan de contingencia elaborado o</p>	

definido, ya que los cambios que se realicen simplemente estarán respaldados en los ajustes que se hagan a los plazos propuestos en el cronograma inicial.

En la etapa de ejecución del proyecto si debe presentarse un plan de contingencia ante los cambios propuestos por la gerencia general. Para la elaboración del plan de contingencia el responsable o responsables son los gerentes operacionales. El plan de contingencia debe seguir el siguiente orden:

1. Cumplir los compromisos asumidos en la reunión de trabajo donde se indicó gestionar los cambios.
2. Evaluar la situación y el impacto de los cambios en los procesos.
3. Convocar a reuniones con los usuarios involucrados para extender más el panorama de impacto sobre los procesos.
4. Colocar por escrito en un informe el plan de contingencia.
5. Presentar a la gerencia el plan de contingencia para su aprobación.
6. Difundir al personal las directrices establecidas en el plan de contingencia.
7. Coordinar las actividades con el personal.
8. Dar seguimiento al cumplimiento de las actividades establecidas en el plan de contingencia.

#### **4.1.3. Políticas, procesos, formatos y roles para el cierre del proyecto/fase.**

El cierre del proyecto consiste en haber finalizado todas las actividades del proyecto, para el caso de la etapa de desarrollo el cierre se dará en el momento en que todos los entregables han sido aprobados y recibidos. Finalmente se realiza la exposición del tema del proyecto ante el comité.

#### **4.2. Gestión de Interesados**

En la siguiente parte del proyecto se analizará el rol que desempeñan los principales actores que intervendrán en el desarrollo del proyecto y la relevancia o incidencia que tienen sobre el mismo.

### 4.2.1. Identificación y registro de Interesados

En la presente matriz se organiza e identifica los principales actores (interesados) que están involucrados en la realización y operatividad del proyecto.

<b>Rol General</b>	<b>Interesados</b>
Sponsor	ESPAE-ESPOL
Equipo del proyecto	Tutor: PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez  Equipo de gestión del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano
Gerente Funcional	Gerente General
Jefes de Operaciones	Jefe de Compras Jefe de Ventas
Usuarios	Asistente: Asistente de Compras y Ventas  Transporte: Chofer
Proveedores	PYMES fabricantes de productos orgánicos

### 4.2.2. Análisis de Interesados

Para el siguiente estudio se plantean 3 matrices en las cuales se hará un análisis de las

variables dependientes (poder e impacto) sobre las variables independientes (influencia e interés), para medir la relevancia que tiene cada uno de los roles que desempeñan los actores en el desarrollo del proyecto, estas 3 herramientas facilitarían la realización del análisis, ya que recopilan sistemáticamente de manera cualitativa la información de los stakeholders (interesados):

- 1.** Matriz Influencia Vs Poder
- 2.** Matriz Interés Vs Poder
- 3.** Matriz Influencia Vs Impacto

Matriz Influencia Vs Poder

Influencia: Involucramiento activo

Poder: Nivel de autoridad

**Tabla 5 Matriz Influencia Vs Poder**

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJA	ALTA
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTA	Sponsor: ESPAE-ESPOL  Tutor: PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano  Gerente Funcional: Gerente General
	BAJA	Gerentes de operaciones: Jefe de Compras Jefe de Ventas  Usuarios: Asistente de compras y ventas Chofer	Proveedores: PYMES fabricantes de productos orgánicos

La influencia que tiene cada uno de los protagonistas de este proyecto determina el nivel de poder que ejerce sobre el desarrollo del mismo. Si bien es cierto el Sponsor y el Tutor, tienen gran influencia para dar la directrices de desarrollo del proyecto, pero ellos no deciden como gestionar los hitos que se presentan a lo largo del proyecto.

Los que sí tienen la total influencia y poder sobre el proyecto son los miembros del equipo de gestión del proyecto y la cabeza principal que es el Gerente General.

Los proveedores NO tienen una influencia alta sobre el proyecto, pero cuando este ya sea ejecutado si adquirirán cierto poder, el mismo que fue mencionado en el punto C del



capítulo 1 (Impacto en la Estrategia y Operaciones basado en identificación de brechas, necesidades y beneficios), donde se hace referencia al Poder de Negociación de los proveedores, según las 5 fuerzas de Porter.

Finalmente el personal operativo contratado no tiene mayor influencia sobre el desarrollo del proyecto, ni tiene tanto poder, ya que se encargará únicamente de la labor operativa funcional de la ejecución del proyecto.

Matriz Interés Vs Poder

Interés: Preocupación o conveniencia

Poder: Nivel de autoridad

**Tabla 6 Matriz Interés Vs Poder**

		PODER SOBRE EL PROYECTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
<b>INTERES SOBRE EL PROYECTO</b>	<b>A FAVOR</b>	Gerentes de operaciones: Jefe de Compras Jefe de Ventas  Usuarios: Asistente de compras y ventas Chofer	Sponsor: ESPAE-ESPOL  Tutor: PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano  Gerente Funcional: Gerente General
	<b>NORMAL</b>			Proveedores: PYMES fabricantes de productos orgánicos
	<b>EN CONTRA</b>			

En la Matriz de Interés versus Poder se analizará la posición favorable, media o en contra que tienen los agentes del proyecto, los cuales determinan el nivel de poder sobre el mismo. Al igual que en la matriz anterior se encasilla a cada agente según su nivel de interés y poder.

Los agentes con mayor interés en el proyecto son los del equipo de gestión del proyecto, gerente general, sponsor, tutor y los gerentes de operaciones y usuarios, los cuales se ha determinado su nivel de poder en la Matriz de Influencia Versus Poder.

Para los proveedores se definió un nivel medio de interés con un nivel de poder alto, según la matriz anterior.

**Matriz Influencia Vs Impacto**

Influencia: Involucramiento activo

Impacto: Capacidad de efectuar cambios al planeamiento o ejecución del proyecto

**Tabla 7 Matriz Influencia Vs Impacto**

		<b>IMPACTO SOBRE EL PROYECTO</b>	
		<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>
<b>INFLUENCIA SOBRE</b>	<b>ALTA</b>	Sponsor: ESPAE-ESPOL  Tutor: PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano  Gerente Funcional: Gerente General

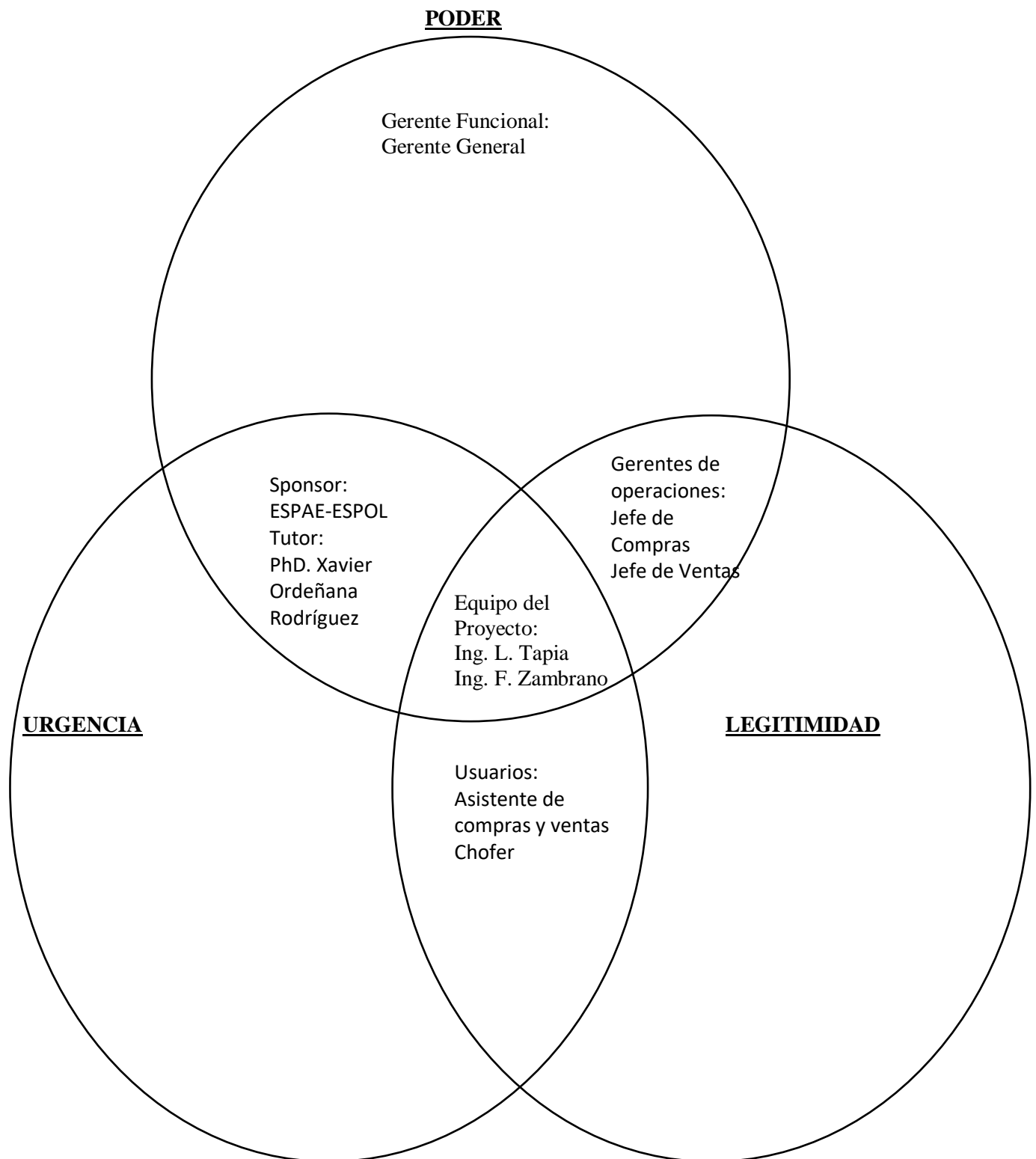
<b>BAJA</b>	Gerentes de operaciones: Jefe de Compras Jefe de Ventas  Usuarios: Asistente de compras y ventas Chofer	Proveedores: PYMES fabricantes de productos orgánicos
-------------	---	--

Esta matriz no difiere mucho de las matrices arriba planteadas, esta técnica agrupa a los interesados según su capacidad de interactuar en el proyecto y según la capacidad que tiene cada uno de ellos para tomar decisiones o efectuar cambios ya sea en la planificación o ejecución del proyecto. Prácticamente el impacto que recibe el proyecto de cada uno de los agentes es el mismo relacionado al nivel de poder mostrado en la Matriz de Influencia vs Poder.

Luego de haber utilizado estas herramientas para identificar los interesados, analizar el poder e impacto que ejercen sobre el proyecto y finalmente evaluar la manera en que los interesados pueden reaccionar ante las situaciones que podrían presentarse, usaremos el modelo de prominencia, que es otra técnica para clasificar la relevancia de los stakeholders.

El modelo de prominencia, encasilla a los interesados del proyecto según su nivel de autoridad (poder), necesidad de reacción inmediata al proyecto (urgencia) y según la legitimidad en el proyecto, esto se refiere al cumplimiento adecuado del rol de cada interesado en el proyecto.

**Gráfico 3 Modelo de prominencia del proyecto**



### 4.2.3. Plan de gestión de Interesados (plan de acción de manejo de Interesados)

En la siguiente tabla se muestra el plan estratégico de gestión de interesados, donde una vez analizados el poder, impacto e influencia de los interesados se proponen las estrategias para reducir los posibles obstáculos que se presenten en la planificación, desarrollo y ejecución del proyecto.

<b>STAKEHOLDER (PERSONAS O GRUPOS)</b>	<b>INTERES EN EL PROYECTO</b>	<b>EVALUACION DEL IMPACTO</b>	<b>ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTÁCULOS</b>
Sponsor: ESPAE-ESPOL	Que el proyecto se terminado y aprobado	BAJA	Establecer plazos para la presentación de los capítulos del proyecto, dar seguimiento y exigir el cumplimiento de los plazos.
Tutor: PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	Que el proyecto cumpla con las expectativas para la aprobación del mismo.	BAJA	Revisar el proyecto periódicamente, proponer mejoras, hacer correcciones y guiar al equipo

			del proyecto en el desarrollo técnico del proyecto.
Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Que el proyecto propuesto tenga éxito y sea rentable para lograr su ejecución.	ALTA	Establecer el cronograma de desarrollo del proyecto y cumplir con los plazos establecidos. Realizar un análisis a profundidad para que las estimaciones sean lo más exactas posibles.
Gerente Funcional: Gerente General	Que una vez ejecutado el proyecto se gestione de manera óptima el funcionamiento del negocio.	ALTA	Establecer el enfoque, objetivos, metas y normas para el correcto funcionamiento de la empresa.
Gerentes de operaciones: Jefe de Compras	Conseguir proveedores convenientes para el negocio, cuya	BAJA	Establecer un manual de procesos para el proceso de compras.

	variedad y calidad de productos sea la adecuada a los precios más bajos posibles.		
Gerentes de operaciones: Jefe de Ventas	Conseguir la mayor cantidad de clientes y realizar con ellos el mayor número de negociaciones, para generar altos niveles de ingresos para la compañía.	BAJA	Establecer un manual de procesos para el proceso de ventas.
Usuarios: Asistente de compras y ventas	Gestionar los procedimientos de las compras y ventas realizadas y dar seguimiento a los despachos de mercadería.	BAJA	Cumplir con las directrices propuestas en el manual de procesos de ventas.
Usuarios: Chofer	Que la mercadería llegue a su destino final en óptimas condiciones.	BAJA	Cronograma de entregas y cartilla de control y mantenimiento del vehículo.



Proveedores: PYMES fabricantes de productos orgánicos	Que el proyecto abra nuevas posibilidades de conseguir e incrementar beneficios.	ALTA	Proporcionar toda la información disponible sobre los productos y precios.
---	--	------	---

### 4.3. Gestión de Alcance.

#### 4.3.1. Plan de gestión de alcance

El plan de gestión de alcance es el primer paso para definir la línea base del alcance del proyecto. En las siguientes matrices se analizará los ítems que ayudaran a definir la línea base del alcance.

<p>PROCESO DE DEFINICIÓN DE ALCANCE: DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.</p>
<p>Se inicia con la deliberación de ideas con el equipo del proyecto para establecer todas las variables que limiten o restrinjan la ejecución del proyecto y además los supuestos sobre los cuales se sostendrá el estudio del proyecto.</p>
<p>PROCESO PARA ELABORACIÓN DE EDT (ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO)</p>
<p>Para la elaboración de la estructura de desglose de trabajo (EDT) se dividió al proyecto en 2 etapas o fases.</p>

La primera fase de Planificación: Referente a la elaboración del documento del proyecto donde se realizaran los estudios para determinar la factibilidad del proyecto. En esta etapa se desprenden 5 sub etapas:

1. Desarrollo de los entregables
2. Revisión del Proyecto
3. Realización de cambios
4. Aprobación del Proyecto
5. Cierre del proyecto

La segunda fase de Ejecución: referente a la puesta en marcha de la idea de negocio una vez que se haya determinado la rentabilidad del proyecto y se obtenga la aprobación del Sponsor. Cuando ya se esté ejecutando el proyecto se han identificado 2 fases en las cuales se generan productos de gestión entregables:

1. Comercialización
2. Informes

#### PROCESO PARA VERIFICACIÓN DE ALCANCE

La verificación del alcance se realizará con la revisión de los entregables en cada una de las sub etapas mencionadas en la EDT. Los entregables en la fase de planificación serán revisados por el tutor de tesis y en la etapa de ejecución los entregables serán revisados por la gerencia general o los gerentes operacionales según sea el caso.

#### PROCESO PARA CONTROL DE ALCANCE

En cuanto a la etapa de planificación los entregables serán revisados por el tutor de tesis en plazos establecidos que luego de cada revisión.

En la etapa de ejecución los entregables correspondientes a la gestión de contratos tanto

como con proveedores, como con los clientes, estos deben ser revisados por ambas partes y acordar la aceptación de los contratos.

En cuanto a los informes estadísticos o financieros estos serán elaborados periódicamente y presentados a la gerencia general y gerencia operacional según corresponda.

### **Declaración del Alcance**

La declaración de alcance es aquella que detalla las fases del proyecto, cuyo presupuesto para el primer año de funcionamiento se estima en un valor de \$159.977,60 y describe los principales objetivos, dirigidos a potenciar la comercialización ‘en línea’ de productos que se elaboran sin productos químicos a precios inferiores o iguales al mercado, contemplando los canales de distribución tradicional y moderno, dando a conocer el producto por estrategias de marketing y publicidad mediante redes sociales para la difusión mensual de la amplia gama de productos orgánicos con los que cuenta actualmente el Ecuador, mediante las cuales se alcanzará la comercialización de productos de distinta variedad (productos orgánicos procesados tales como snacks, cosméticos orgánicos y productos no procesados como frutas, hortalizas y vegetales), generando la interacción entre los consumidores potenciales y los proveedores(PYMES) que tengan certificación como productores orgánicos.

### 4.3.2. Plan de gestión de requisitos

<p><b>ACTIVIDADES DE REQUISITOS</b></p> <p>Se tiene 2 tipos de requisitos, los funcionales y los no funcionales, los NO funcionales referente a la etapa de planificación y elaboración del Proyecto, donde los interesados (Sponsor, Tutor y Equipo del proyecto) solicitan los requisitos correspondientes.</p> <p>Los requisitos funcionales referentes a la fase de ejecución del negocio, donde los solicitantes de requisitos son los agentes que operaran el negocio en marcha.</p>
<p><b>ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE CONFIGURACIÓN</b></p> <p>Las actividades de gestión de configuración que implica básicamente la gestión de cambios propuesta en el punto 4.1.2 de este estudio, involucra en primer lugar la identificación de los roles y responsabilidades de los interesados tanto en la etapa de planificación como en la etapa de ejecución.</p> <p>Se identificó también 2 tipos de cambios, las acciones correctivas y los cambios para mejora.</p> <p>El proceso general que seguirá la gestión de cambios se realizara de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de cambios</li> <li>2. Discusión de cambios</li> <li>3. Evaluación de impacto</li> <li>4. Planificación de cambios</li> <li>5. Ejecución de cambios</li> </ol> <p>Adicional a estos se pide como requisito en la etapa de ejecución del proyecto la elaboración de un plan de contingencia para la ejecución del cambio.</p>
<p><b>PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE REQUISITOS</b></p>

<p>El nivel de importancia que tengan los requisitos tanto los funcionales como los no funcionales, será calificado por cada uno de los interesados.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE TRAZABILIDAD</b></p>
<p>La estructura de trazabilidad para los requisitos sigue el siguiente enfoque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos Funcionales: Misión, metas y objetivos del proyecto</li> <li>• Requisitos No Funcionales: Alcance del proyecto</li> <li>• Requisitos de Calidad: Características del producto</li> </ul>

**4.3.3. Documentación de requisitos**

<p><b>NECESIDAD DEL NEGOCIO U OPORTUNIDAD A APROVECHAR</b></p>
<p>Las razones por las cuales se emprende el Proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ingresos para los accionistas</li> <li>• Creación de una empresa privada</li> <li>• Fomentar al desarrollo de la industria ecuatoriana, especialmente las PYMES</li> </ul>
<p><b>OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO</b></p>
<p>Objetivos del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalizar el Proyecto de Creación de una empresa exportadora y comercializadora de productos orgánicos desarrollados por PYMES.</li> </ul> <p>Objetivos específicos del Proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con los entregables del Proyecto en los plazos establecidos según el cronogramas</li> <li>2. Obtener la aprobación luego de presentar y sustentar el tema del proyecto ante el comité de la ESPAE</li> </ol>

Objetivos del Negocio:

- Generar rentabilidad para los accionistas de la empresa exportadora y comercializadora de productos orgánicos desarrollados por PYMES.

Objetivos específicos del Negocio:

1. Obtener una cantidad de ventas que permitan cubrir los costos totales y manejar un margen de ganancias de aproximadamente 25% incrementable en el mediano y largo plazo al 50%.
2. Negociar bajos precios con los proveedores, incentivado por el volumen de ventas.
3. Reducción en costos de mano de obra con la implementación del CMI (Control de Mando Integral)

REQUISITOS FUNCIONALES		
Interesados	Prioridad otorgada por el interesado	Requerimientos
Gerente Funcional: Gerente General	Muy alto	Presentar informes financieros mensuales para evaluar el funcionamiento de la empresa.
Gerentes de operaciones: Jefe de Compras Jefe de Ventas	Muy alto	Presentar informes de costos y ventas para evaluar los precios de compra y venta de los productos.
Usuarios: Asistente Chofer	Alto	Disponibilidad de la información mediante un buen sistema informático.
Proveedores: PYMES fabricantes de	Alto	Brindar capacitación y soporte sobre el uso de la

productos orgánicos		plataforma web, para el registro de los proveedores y la visualización de sus productos.
---------------------	--	--

REQUISITOS NO FUNCIONALES		
Interesados	Prioridad otorgada por el interesado	Requerimientos
Sponsor: ESPAE-ESPOL	Muy alta	Presentación y sustentación del tema del proyecto de graduación en el tiempo previsto.
Tutor: PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	Muy alta	Elaboración de los entregables del proyecto según el cronograma y realizar los cambios y correcciones indicados.
Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Muy alta	Determinar la factibilidad del proyecto, en base a los estudios realizados y aprendidos.

REQUISITOS DE CALIDAD		
Interesados	Prioridad otorgada por el interesado	Requerimientos
Proveedores: PYMES fabricantes de productos orgánicos	Muy alta	Certificación de producción de productos orgánicos.
	Muy alta	Productos con registro sanitario y fecha de caducidad.

	Muy alta	Productos alimenticios con semaforización indicada por el MSP.
--	----------	--

REGLAS DEL NEGOCIO

Cumplir con la misión del proyecto:

*Ser una proveedora de productos orgánicos de buena calidad, mediante una página web, a un precio conveniente inferior o igual a los precios de mercado.*

IMPACTOS EN OTRAS ENTIDADES

Fomentar el desarrollo de las PYMES fabricantes de productos orgánicos, motivarlas a certificarse e innovar en la elaboración de sus productos, no solo en diversidad de productos sino también en innovación en los procesos de producción.

REQUISITOS DE SOPORTE Y ENTRENAMIENTO

Se facilitaran varios medios para el manejo de la plataforma web para el registro de los proveedores y sus productos. Se usaran herramientas como: manual de usuario, tutoriales en video, guías rápidas de pasos a seguir.

También se sociabilizará números de contacto telefónico y correo electrónico para consultas.

SUPUESTOS RELATIVOS A REQUISITOS

- El proyecto es rentable.
- Se encontrará en el mercado un gran número de proveedores certificados.

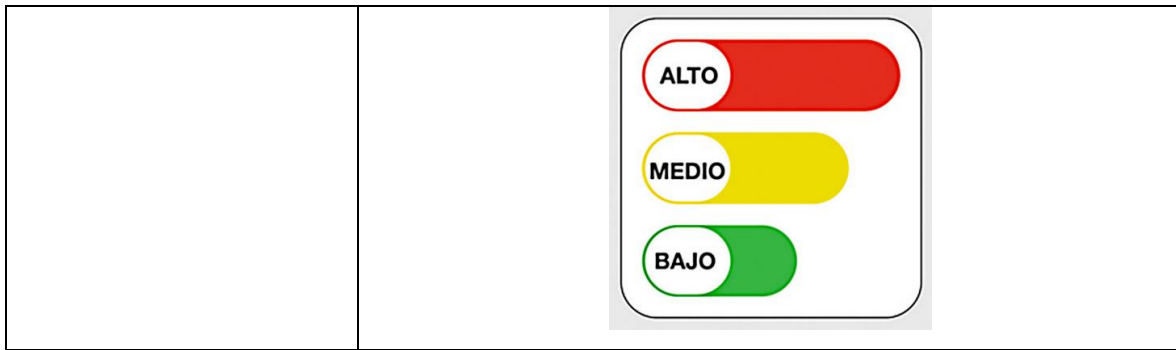
RESTRICCIONES RELATIVAS A REQUISITOS



- Selecto número de proveedores certificados, ya que la empresa decide comercializar únicamente con proveedores calificados.

#### 4.3.4. Línea base de Alcance

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO	
Requisitos:	Características:
Que los productos vendidos provengan de productores con certificación de producción de productos orgánicos.	<p>Los productos muestren en la etiqueta el logotipo de producción nacional y el sello de poseer certificación de producción orgánica, otorgado por el ICEA u otra entidad competente.</p>  <p><b>CERTIFICACIÓN ORGÁNICA</b></p>  <p>Inspección y Certificación bajo normativas orgánicas internacionales</p>
Que los productos sean saludables	Los productos orgánicos dentro de la categoría de alimentos y snacks tengan la etiqueta con semaforización indicada por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.



CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO:	
Conceptos	Criterio de Aceptación
1. Técnicos	Los productos deben mostrar en su empaque los logotipos y sellos mostrados en la tabla anterior.
2. Calidad	La presentación de los productos y las fechas de vencimiento serán verificadas por el personal de compras de la empresa.
3. Administrativos	Se optimizará la logística de las entregas, para que el cliente final reciba su producto en el menor tiempo posible. Se usaran herramientas para la repartición como horarios y rutas.
4. Comerciales	Respetar y cumplir los acuerdos y contratos comerciales tanto con los clientes como con los proveedores.  Establecer políticas de devoluciones de mercadería defectuosa o en mal estado, tanto con clientes como con los proveedores.
5. Sociales	Fomentar la producción nacional e incentivar a los pequeños productores a mejorar sus procesos y certificaciones.

ENTREGABLES DEL PROYECTO:	
Fase del Proyecto	Productos entregables
Planificación del Proyecto:	
Desarrollo de los entregables	Entregables del proyecto según el cronograma establecido.
Revisión del Proyecto	Proyecto finalizado
Realización de cambios	Informe de cambios y correcciones
Aprobación del Proyecto	Proyecto finalizado corregido
Cierre del proyecto	Proyecto impreso y empastado
Ejecución del Proyecto:	
Comercialización	Gestión de contratos con proveedores y clientes
Informes	Informes y reportes mensuales estadísticos y financieros

EXCLUSIONES DEL PROYECTO
<p>No se consideran en el proyecto el estudio técnico referente a infraestructura e instalación de oficinas, bodegas, etc. Ubicación zonal de la empresa.</p> <p>Una vez que se ejecute el proyecto se evaluarán las opciones que se ajusten al presupuesto y a la logística de transporte para la ubicación de las oficinas y bodegas.</p>

RESTRICCIONES DEL PROYECTO	
Internos	Externos
Presupuesto asignado a la ejecución del proyecto.	Límite de precios en función de los precios de mercado.
Selecto número de proveedores certificados, ya que la empresa decide comercializar únicamente con proveedores calificados.	Impuestos (IVA, aranceles) limitan el margen de ganancia en cada PVP (precio de venta al público)

Un vehículo para despacho de mercadería	
---	--

SUPUESTOS DEL PROYECTO	
Internos	Externos
La campaña de marketing tendrá éxito	Que los productos tengan la acogida esperada
El presupuesto estimado es el más cercano a la realidad	Se encontrará en el mercado un gran número de proveedores certificados
El proyecto es rentable	
El Control de mando integral (CMI) permitirá generar ahorros con el personal establecido.	

#### 4.4. Gestión del Tiempo.

##### 4.4.1. Plan de Gestión del Cronograma

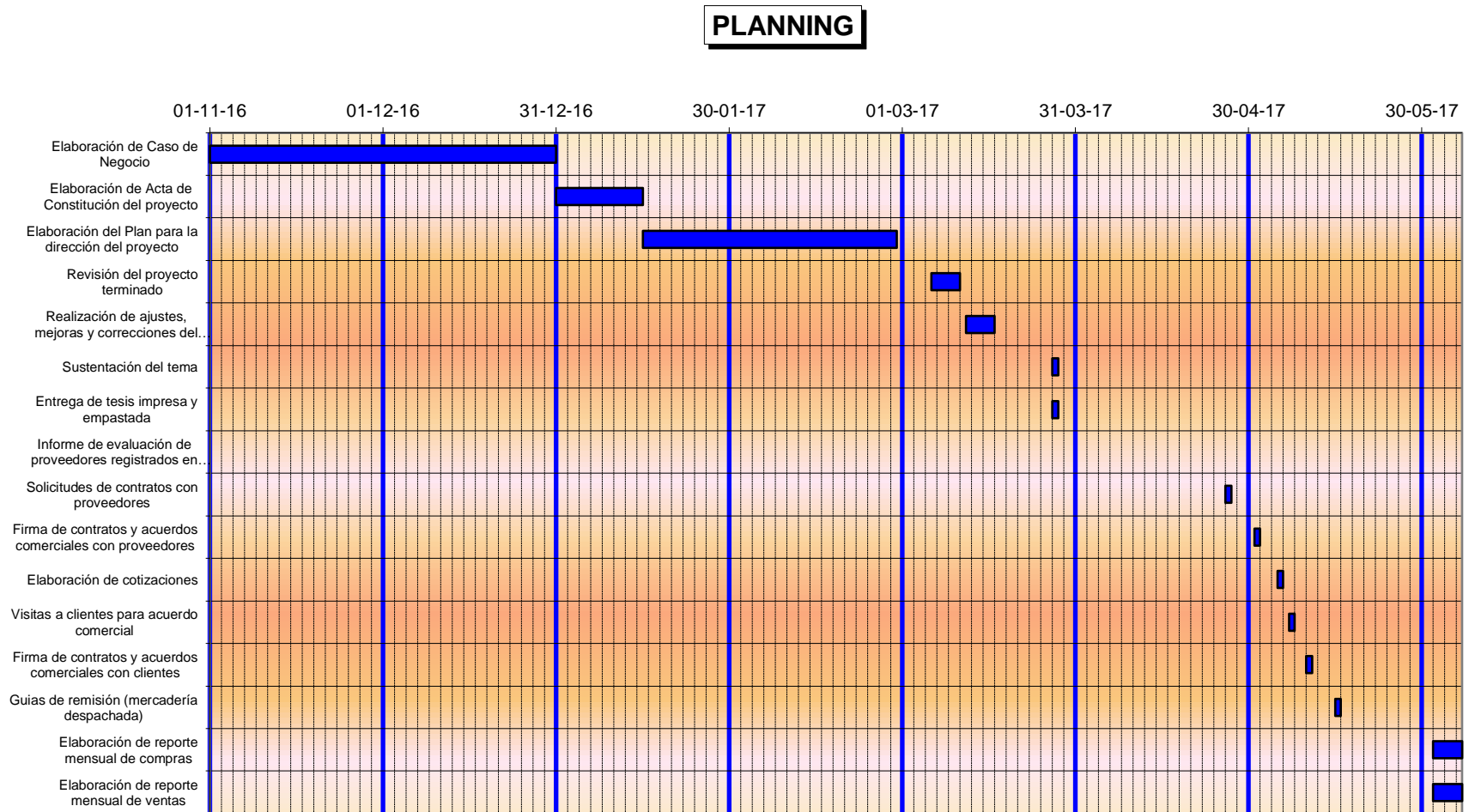
PROCESO DE DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES
<p>Una vez realizada y definida la línea base del alcance, se procede a identificar las actividades por cada uno de los entregables planteados en dicho punto. Se procede a elaborar el detalle de las actividades que llevan a realizar los entregables, se define responsables en cada actividad, el tiempo estimado que tomaría desarrollar la actividad y que recursos se emplearan para la misma.</p>
PROCESO DE SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES
<p>Para realizar el seguimiento de las actividades que permitan el desarrollo de los entregables, se utilizará la herramienta diagrama de Gantt, en la cual se enlistarán las actividades tanto de la etapa de planificación del proyecto como de ejecución del proyecto, de esta manera se llevará el control y monitoreo de cada una de las actividades.</p>

<p>PROCESO DE ESTIMACIÓN DE RECURSOS Y DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES</p>
<p>Partiendo de la lista de actividades para el desarrollo de los entregables, la cual se presenta en el diagrama de Gantt según lo indicado en el punto anterior se harán las estimaciones de recursos necesarios para desarrollar cada una de las actividades, así como también se estimarán los tiempos de duración de cada actividad.</p> <p>En cuanto a los tipos de recursos uno de ellos es el de tipo Personal, el cual involucra toda la mano de obra directa e indirecta necesaria para finiquitar cada tarea o actividad.</p> <p>Otro tipo de recurso es el de tipo Materiales o Consumibles, referente a los insumos que requiere la mano de obra para desarrollar elaborar los entregables.</p> <p>Los recursos de tipo Equipos son aquellas herramientas que servirán para facilitar la labor que realiza la mano de obra.</p>
<p>PROCESO DE DESARROLLO DE SCHEDULE</p>
<p>Una vez establecido los parámetros para el ordenamiento de las actividades para el desarrollo de los entregables, determinar los tipos de recursos necesarios y la manera en que se estimará la duración de cada actividad, como se mencionó anteriormente se utilizará la herramienta diagrama de Gantt en una plantilla en Excel para la elaboración del cronograma tentativo, tanto para la etapa de planificación del proyecto como para la etapa de ejecución del mismo.</p> <p>Los pasos a seguir para la elaboración del cronograma de planificación serán los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar las actividades que se derivan de los entregables identificados en el punto 4.2.7 de la Línea base del alcance del proyecto.</li> <li>2. Ordenar los entregables según las etapas del proyecto.</li> <li>3. Se ingresan las fechas tentativas de inicio y fin de cada actividad, la cual permitirá estimar la duración de cada actividad.</li> <li>4. Finalmente se asignan los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.</li> </ol> <p>De esta manera quedaría definido el cronograma del proyecto tanto para la etapa de</p>

planificación como para la etapa de ejecución.

### 4.4.2. Cronograma del Proyecto

Gráfico 4 Diagrama de Gantt del proyecto



### 4.4.3. Línea base del Cronograma

**Tabla 8 Matriz de Estimación de recursos y duraciones**

Fase	Entregable	Actividad	Tipo de recurso: personal		Tipo de recurso: Insumos		Tipo de recurso: equipos	
			Nombre del recurso	Duración (días)	Nombre del recurso	Cantidad	Nombre del recurso	Cantidad
Planificación del Proyecto	Desarrollo de los entregables	Elaboración de Caso de Negocio	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	60			Equipos de computación	2
		Elaboración de Acta de Constitución del proyecto	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	15			Equipos de computación	2
		Elaboración del Plan para la dirección del proyecto	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	44			Equipos de computación	2
	Revisión del Proyecto	Revisión del proyecto terminado	PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	5				
	Realización de cambios	Realización de ajustes, mejoras y correcciones del proyecto terminado	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	5			Equipos de computación	2
	Aprobación del Proyecto	Sustentación del tema	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	1				
	Cierre del proyecto	Entrega de tesis impresa y empastada	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	1				
Ejecución del Proyecto	Implementación	Adquisición de activos fijos	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	5				
		Contratación del personal		5				
		Diseño de página web		5				
	Comercialización	Informe de evaluación de proveedores registrados en la plataforma web	Jefe de Compras	5			Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1
		Solicitudes de contratos con proveedores	Asistente de Compras	1	Alquiler, electricidad, teléfono, agua, internet, suministros de oficina, transporte, servicio de hosting, entre otros.	1	Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1
		Firma de contratos y acuerdos comerciales con proveedores	Gerente General	1	Contratos	N	Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1
		Elaboración de cotizaciones	Asistente de Ventas	1			Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1
		Visitas a clientes para acuerdo comercial	Jefe de Ventas	1	Movilización	1	Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1
		Firma de contratos y acuerdos comerciales con clientes	Gerente General	1	Contratos	N	Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1
		Guías de remisión (mercadería despachada)	Chofer	1	Bloque de Guías de remisión	1	Transporte	1
	Informes	Elaboración de reporte mensual de compras	Jefe de Compras	5			Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1
Elaboración de reporte mensual de ventas		Analista de Ventas	5			Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1	



## 4.5. Gestión de Costos

### 4.5.1. Plan de Gestión de Costos

UNIDADES DE MEDIDA	
Tipo de recurso	Unidades de Medida
Recurso Personal	Costo mano de obra por hora
Recurso Materiales o consumibles	Costo por unidad
Recurso Equipos	Costo por unidad

PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
Proceso de gestión de costos	Descripción
Estimación de costos	La estimación de los costos para la ejecución del Proyecto es realizada por el equipo del Proyecto.
Elaboración del presupuesto	Luego de la estimación de los costos se elabora el presupuesto del Proyecto por los miembros del equipo del Proyecto y revisado por el tutor del Proyecto.
Monitoreo y control de costos	Durante la etapa de planificación del Proyecto se realizará el control del presupuesto estimado, el mismo que será sujeto a cambios luego de la revisión del tutor, si este lo indica, tal como se mencionó en el punto 4.1.2 referente a la gestión de cambios.  En la fase de ejecución del proyecto los

	cambios en presupuesto serán analizados y aprobados únicamente por el gerente general del negocio.
--	--

FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
Formato de Gestión de costos	Descripción
Plan de gestión de costos	Informe que indica la planificación para la estimación de costos y la elaboración del presupuesto del Proyecto.
Estimación de costos por actividades	Como se mostró en el punto 4.2.10 la matriz de estimación de recursos y duración en función de las actividades que se derivan de los entregables del Proyecto. La estimación de costos parte de esta matriz de tal manera que se asignen los costos por actividades.
Línea base de costos y reserva	Presupuesto del proyecto.

SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS Y COSTOS
El equipo del Proyecto elabora la estimación por actividades ligada al cronograma del Proyecto, donde se planificaron los plazos y duración de cada una de las actividades. Los miembros del equipo tienen la responsabilidad de dar cumplimiento a los plazos establecidos y el tutor debe dar seguimiento al cumplimiento de los mismos, en la etapa de planificación.

En la etapa de ejecución los plazos de las actividades serán supervisadas por la gerencia general.

**SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS**

Durante la etapa de planificación del Proyecto se realizará el control del presupuesto estimado, el mismo que será sujeto a cambios luego de la revisión del tutor, si este lo indica, tal como se mencionó en el punto 4.1.2 referente a la gestión de cambios.

En la fase de ejecución del proyecto los cambios en presupuesto serán analizados y aprobados únicamente por el gerente general del negocio.

### 4.5.2. Estimación de Costos por actividades

**Tabla 9 Matriz de Costeo del Proyecto**

Fase	Entregable	Actividad	Tipo de recurso: personal				Tipo de recurso: Insumos				Tipo de recurso: equipos			
			Nombre del recurso	Duración (días)	Costo unitario	Costo total	Nombre del recurso	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Nombre del recurso	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Planificación del Proyecto	Desarrollo de los entregables	Elaboración de Caso de Negocio	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	60	\$ -	\$ -					Equipos de computación	2	\$ -	\$ -
		Elaboración de Acta de Constitución del proyecto	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	15	\$ -	\$ -					Equipos de computación	2	\$ -	\$ -
		Elaboración del Plan para la dirección del proyecto	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	44	\$ -	\$ -					Equipos de computación	2	\$ -	\$ -
	Revisión del Proyecto	Revisión del proyecto terminado	PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	5	\$ -	\$ -								
	Realización de cambios	Realización de ajustes, mejoras y correcciones del proyecto terminado	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	5	\$ -	\$ -					Equipos de computación	2	\$ -	\$ -
	Aprobación del Proyecto	Sustentación del tema	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	1	\$ -	\$ -								
	Cierre del proyecto	Entrega de tesis impresa y empastada	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	1	\$ -	\$ -								
Ejecución del Proyecto	Ejecución	Adquisición de activos fijos		30		\$ 24,800.00								
		Contratación de personal		90		\$ 48,992.70								
		Diseño de página web y otros		15		\$ 11,160.00								
	Comercialización	Informe de evaluación de proveedores registrados en la plataforma web	Jefe de Compras	5	\$ 600.00	\$ 600.00					Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1	\$ 800.00	\$ 800.00
		Solicitudes de contratos con proveedores	Asistente de Compras y ventas	1	\$ 375.00	\$ 375.00	Alquiler, electricidad, teléfono, agua, internet, suministros de oficina, transporte, servicio de hosting, entre otros.	1	\$ 11,160.00	\$ 11,160.00	Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1	\$ 800.00	\$ 800.00
		Firma de contratos y acuerdos comerciales con proveedores	Gerente General	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	Contratos	N			Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1	\$ 800.00	\$ 800.00
		Elaboración de cotizaciones	Asistente de Compras y ventas	1	\$ 375.00	\$ 375.00					Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1		\$ -
		Visitas a clientes para acuerdo comercial	Jefe de Ventas	1	\$ 600.00	\$ 600.00	Movilización	1			Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1	\$ 800.00	\$ 800.00
		Firma de contratos y acuerdos comerciales con clientes	Gerente General	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	Contratos	N			Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1	\$ 800.00	\$ 800.00
		Guías de remisión (mercadería despachada)	Chofer	1	\$ 375.00	\$ 375.00	Bloque de Guías de remisión	1			Transporte	1	\$ 800.00	\$ 800.00
	Informes	Elaboración de reporte mensual de compras	Jefe de Compras	5	\$ 600.00	\$ 600.00					Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1		
		Elaboración de reporte mensual de ventas	Asistente de Compras y ventas	5	\$ 375.00	\$ 375.00					Equipos de computación y Mobiliario de oficina	1		

\*No se contabilizan nuevamente el sueldo mensual del Gerente General, Asistente de compras y ventas, y el Jefe de compras

### **4.5.3. Línea base de Costos y reserva (presupuesto del proyecto)**

A continuación, en función de la matriz de estimación de costos, la cual está dividida por las actividades derivadas de los entregables, se presenta el presupuesto estimado por cada fase del proyecto el cual tiene un valor total aproximado de \$159,977.60.

La fase de planificación tiene 0 costos ya que solo interviene el trabajo del equipo del proyecto.

En la fase de ejecución, para poder arrancar el primer mes de funcionamiento del negocio, es importante mencionar que el valor de los equipos y suministros de oficina son un valor correspondiente a inversión (compra de activos fijos), cuyo valor alcanza aproximadamente los \$24,800.00. El valor remanente (\$22,650) se estima que serán los costos y gastos mensuales que permiten el funcionamiento del negocio.

Adicional a estos rubros, se cuenta con una reserva de dinero (\$ 27,035.50 de capital de trabaj.3o) para solventar cualquier eventualidad que se presente en los primeros meses de funcionamiento del negocio, este cálculo se origina para tener un aprovisionamiento de dinero para solventar los gastos de administración y los costos de ventas para los primeros 3 meses del proyecto, el objetivo de la reserva de dinero es amortiguar monetariamente los primeros meses del proyecto teniendo en cuenta que las ventas inicialmente no sean las esperadas tomando en consideración que la empresa es totalmente nueva en el mercado, es importante indicar que este valor no es fijo por lo cual podría ser variable lo que implica una posible disminución.

**Tabla 10 Presupuesto del proyecto**

PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO		
Concepto		Monto Anual
Sueldos y Salarios	1 gerente (\$ 1200), 2 jefes compras y ventas (\$ 600 cada uno), 1 asistente de compra y venta (\$375), 1 chofer (\$ 375)	\$48,992.7
Costo de Insumos	Mercadería	\$47,989.4
Gastos	Electricidad, teléfono, agua, internet, suministros de oficina, transporte, servicio de hosting, entre otros.	\$11,160.0
Inversión	Activos fijos: Mobiliario de oficina, equipos de computación, vehículo	\$24,800.00
Total línea base		\$132,942.10
Capital de trabajo (6 meses de costo de venta y gastos administrativos)		\$27,035.5
Total Presupuesto		\$159,977.60

## 4.6. Gestión de la Calidad.

### 4.6.1. Plan de Gestión de Calidad

POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO			
<p>Las políticas de calidad serán implementadas para la etapa de ejecución del proyecto, las políticas serán orientadas a los procesos operativos y administrativos, ya que al no ser productores se deberá velar por la satisfacción del cliente en cuanto a tiempos de entrega, y calidad de los productos seleccionados.</p>			
LÍNEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO			
Factor de Calidad	Objetivo de calidad	Métrica a utilizar	Frecuencia de medición y reporte
Proveedores calificados	Garantizar la calidad de productos vendidos	% de proveedores certificados = proveedores certificados/total de proveedores registrados	Mensual Plazo del reporte: dentro de los primeros 5 días del mes
Ejecución presupuestaria de insumos	Mantener los costos de insumos dentro del presupuesto con el fin de vender a precios más competitivos	% de ejecución presupuestaria de insumos = valor total de compras de insumos del mes (\$) / Valor total presupuestado para compra de insumos en el mes (\$)	Mensual Plazo del reporte: dentro de los primeros 5 días del mes

Entregas de mercadería a tiempo	Que el cliente reciba los productos dentro del tiempo planificado	% de despachos a tiempo = número de despachos entregados dentro del plazo establecido/ total de despachos realizados	Mensual Plazo del reporte: dentro de los primeros 5 días del mes
Gestión de ventas	Reducción de tiempos de procesos de ventas	Tiempo de efectivo de ventas realizadas (días) = fecha de firma de contrato – fecha de contacto con el cliente	Mensual Plazo del reporte: dentro de los primeros 5 días del mes

#### 4.6.2. Plan de Mejoras del Proceso

<p>PLAN DE MEJORA DE PROCESOS</p> <p>La mejora de procesos dependerá de cada vez que se requiera optimizar tiempos y eliminar actividades que no agreguen valor al negocio. La planificación para mejora de procesos deberá seguir el siguiente esquema:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los procesos</li> <li>2. Definir la cadena de procesos en un diagrama de flujo</li> <li>3. Realizar el análisis y evaluación de los procesos</li> <li>4. Plantear una mejora del proceso en un diagrama de flujo</li> <li>5. Presentar un informe a la autoridad competente</li> <li>6. Autorización y aprobación de los cambios</li> <li>7. Informar y sociabilizar al personal involucrado</li> <li>8. Ejecutar cambios</li> <li>9. Seguimiento y control de cambios realizados</li> </ol>
---



MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD		
Entregable	Norma de calidad aplicable	Actividades de control
Fase de Planificación		
Desarrollo de los entregables	No aplica	No aplica
Revisión del Proyecto	No aplica	No aplica
Realización de cambios	No aplica	No aplica
Aprobación del Proyecto	No aplica	No aplica
Cierre del proyecto	No aplica	No aplica
Fase de Ejecución		
Comercialización	% de proveedores certificados = proveedores certificados/total de proveedores registrados	Revisión de indicadores mensuales por el Jefe de Compras
	% de despachos a tiempo = número de despachos entregados dentro del plazo establecido/ total de despachos realizados	Revisión de indicadores mensuales por el Jefe de Ventas
Informes	% de ejecución presupuestaria de	Revisión de indicadores mensuales por el Jefe de Compras

	$\frac{\text{insumos} = \text{valor total de compras de insumos del mes (\$)}}{\text{Valor total presupuestado para compra de insumos en el mes (\$)}}$	
	Tiempo de efectivo de ventas realizadas (días) = fecha de firma de contrato – fecha de contacto con el cliente	Revisión de indicadores mensuales por el Jefe de Ventas

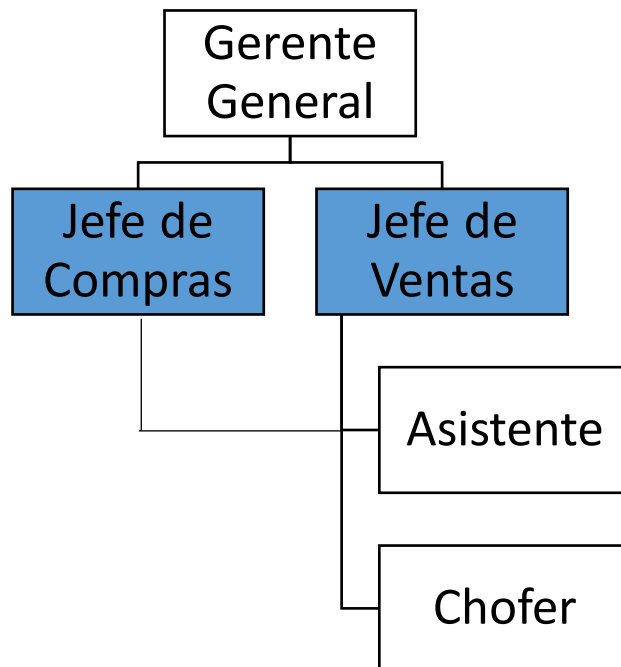
ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Jefe de Compras	Objetivos del rol:  Responsable por la calidad y precio de productos comprados
	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar Proveedores</li> <li>• Establecer acuerdos comerciales con proveedores</li> <li>• Negociar precios de adquisición</li> <li>• Supervisar los procesos operativos de compras</li> </ul>
	Nivel de autoridad:  Reporta a Gerente General  Supervisa a Asistente de compras

	<p>Perfil del cargo:</p> <p>Experiencia en el cargo al menos 2 años</p> <p>Profesional en carreras administrativas</p> <p>Conocimientos en Logística</p> <p>Manejo de programas utilitarios de computación</p> <p>Capacidad negociadora</p>
<p>Jefe de Ventas</p>	<p>Objetivos del rol:</p> <p>Responsable de ventas y satisfacción del cliente</p>
	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir clientes</li> <li>• Establecer acuerdos comerciales con los clientes</li> <li>• Gestionar las ventas</li> </ul> <p>Supervisar los procesos operativos de ventas y transporte</p>
	<p>Nivel de autoridad:</p> <p>Reporta a Gerente General</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa a Analista de ventas, asistente de ventas y Chofer</li> </ul>
	<p>Perfil del cargo:</p> <p>Experiencia mínima de 2 años en el cargo</p> <p>Profesional en carreras de Marketing</p>

	Sexo femenino menor de 35 años Capacidad de ventas Manejo de programas utilitarios de computación
--	---

ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO

Los roles para la gestión de la calidad están situados en las Jefaturas tanto de compras como de ventas, según se muestra en el siguiente organigrama.



### 4.6.3. Métricas de Calidad

MÉTRICA DE:	
Producto	Proyecto X
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	
<p>En cuanto a los factores de calidad relevante se han determinado 4, los cuales pertenecen a la fase de ejecución del proyecto, estos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores calificados</li> <li>2. Ejecución presupuestaria de insumos</li> <li>3. Entregas de mercadería a tiempo</li> <li>4. Gestión de ventas</li> </ol>	
DEFINICIÓN DE FACTORES DE CALIDAD	
Proveedores calificados	<p>Este factor tiene el fin de garantizar la calidad de productos vendidos, ya que permitirá ampliar la lista de proveedores certificados como fabricantes de productos orgánicos.</p> <p>Con este indicador se evaluará el desempeño del jefe de compras consiguiendo los proveedores mejor calificados.</p>
Ejecución presupuestaria de insumos	<p>La relevancia de este factor es vital para el giro de negocio, ya que del factor precio de compra se determinará el precio de venta a precios</p>

	<p>competitivos y de aquí se desprende el margen neto de ganancia que tendrá la compañía por cada producto vendido.</p> <p>La rentabilidad del negocio depende mucho de este factor, que el jefe de compras tiene la responsabilidad de conseguir los precios de compra más bajos posibles para poder generar precios de mercado competitivos, con un margen de ganancia que beneficie al máximo a la compañía.</p>
<p>Entregas de mercadería a tiempo</p>	<p>La calidad en la comercialización depende mucho de los tiempos de entrega de mercadería, este es un factor de gran relevancia que permitirá incrementar la satisfacción del cliente.</p> <p>El indicador que será monitoreado es el total de entregas realizadas dentro del plazo establecido con el cliente sobre el total de entregas realizadas.</p>
<p>Gestión de ventas</p>	<p>Este es un factor netamente administrativo que tiene el fin</p>

	<p>de reducir los tiempos de procesos de ventas, esto es eliminar pasos o procesos innecesarios al momento de gestionar una venta, ya sean temas de cotizaciones, aprobaciones de precios, firmas de contratos, entre otros.</p> <p>Lo que se va a medir, es el tiempo en días desde que el cliente se contacta con la empresa hasta que se firma el contrato de venta.</p>
<p><b>PROPÓSITO DE LA MÉTRICA</b></p>	
<p>La métrica se realiza con el fin de cuantificar de alguna manera la gestión de procesos que se realiza para poder evaluar su desempeño y poder tomar decisiones. Se puede decir que es la manera de medir la eficiencia en los procesos.</p>	
<p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b></p>	
<p>La manera en que se realizara el proceso de métrica de los indicadores empieza con la generación y registro de información en los formatos para llenar las variables de cada indicador, esta función será realizada por los asistentes de compras y ventas. Una vez que se ha recolectado la información en los formatos establecidos, el analista de ventas realizara los informes correspondientes en los formatos correspondientes y enviara dichos informes a las jefaturas de compra y ventas para que sean analizados sus resultados y presentados a la gerencia general. Finalmente e Gerente General tomara las decisiones que sean necesarias dependiendo de los resultados de los indicadores.</p>	
<p><b>MÉTODO DE MEDICIÓN Y RESULTADO DESEADO</b></p>	

La metodología de cálculo obedece a las siguientes formulas:		
Indicador	Meta establecida	Método de cálculo
Proveedores calificados	80%	$\% \text{ de proveedores certificados} = \frac{\text{proveedores certificados}}{\text{total de proveedores registrados}}$
Ejecución presupuestaria de insumos	100%	$\% \text{ de ejecución presupuestaria de insumos} = \frac{\text{valor total de compras de insumos del mes (\$)}}{\text{Valor total presupuestado para compra de insumos en el mes (\$)}}$
Entregas de mercadería a tiempo	100%	$\% \text{ de despachos a tiempo} = \frac{\text{número de despachos entregados dentro del plazo establecido}}{\text{total de despachos realizados}}$
Gestión de ventas	2 días (48 horas)	$\text{Tiempo de efectivo de ventas realizadas (días)} = \text{fecha de firma de contrato} - \text{fecha de contacto con el cliente}$
<b>ENLACE CON OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b>		
<p>El monitoreo de estas métricas permitirá gestionar más eficientemente las operaciones de la compañía, de tal manera que se cumpla con los objetivos organizacionales:</p> <p>Financiero: Un margen de ganancia del 25%, incrementable al 50% en el mediano plazo.</p>		



<p>Mercado: Productos calificados de PYMES certificadas como fabricantes de productos orgánicos.</p> <p>Procesos internos: Negociar precios de compra acorde a lo presupuestado y establecer precios de venta de mercado. Mantener la satisfacción del cliente con tiempos mínimos de despacho de mercadería.</p> <p>Experiencia y aprendizaje: la incursión en este nuevo modelo de mercado de productos orgánicos vía web, permitirá analizar el comportamiento del target ante esta nueva propuesta, con el paso del tiempo se establecerán nuevos indicadores que permitan monitorear la eficiencia en los procesos.</p>
<b>RESPONSABLE DEL FACTOR DE CALIDAD</b>
<p>Los responsables de la gestión de la calidad en la empresa serán los jefes de compras y ventas, quienes asumirán la responsabilidad en los resultados obtenidos mensualmente, el cumplimiento de la entrega a tiempo de los informes a la gerencia general y las opciones de mejoramiento continuo que se deban realizar.</p>

**4.6.4. Listas de Verificación de Calidad**

<b>DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA CALIDAD</b>	
Manual de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para definir los procesos operativos y administrativos</li> <li>• Reclutamiento de talento humano</li> <li>• Auditorías internas</li> <li>• Optimización de procesos</li> </ul>

<p>Formato de matrices</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de información para los indicadores</li> <li>• Normar y estandarizar la generación de información</li> </ul>
<p>Informe de Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normar y estandarizar la presentación de los indicadores mensuales</li> <li>• Toma de decisiones importantes</li> </ul>
<p>PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>	
<p>Enfoque de aseguramiento de la calidad</p>	<p>Mediante el monitoreo y análisis de los resultados de los indicadores mensuales planteados para el proyecto, se deberá tomar decisiones para mantener o mejorar los buenos resultados que se obtengan. Si se obtienen resultados no favorables se deberán tomar acciones correctivas para mejorar los procesos.</p> <p>Esta toma de decisiones será responsabilidad de la Gerencia General y las Jefaturas de Compras y Ventas serán las encargadas de informar periódicamente esta información.</p>
<p>Enfoque de control de la calidad</p>	<p>Las Jefaturas de Compras y Ventas tendrán la responsabilidad de solicitar la información de los indicadores y verificar y validar la información para que esta sea confiable.</p>

	La información deberá ser presentada a la Gerencia General mensualmente en los formatos de informes establecidos.
Enfoque de mejora de procesos	La planificación para mejora de procesos deberá seguir el siguiente esquema:  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar los procesos</li><li>2. Definir la cadena de procesos en un diagrama de flujo</li><li>3. Realizar el análisis y evaluación de los procesos</li><li>4. Plantear una mejora del proceso en un diagrama de flujo</li><li>5. Presentar un informe a la autoridad competente</li><li>6. Autorización y aprobación de los cambios</li><li>7. Informar y sociabilizar al personal involucrado</li><li>8. Ejecutar cambios</li><li>9. Seguimiento y control de cambios realizados</li></ol>

## 4.7. Gestión de Recursos Humanos

### 4.7.1. Plan de Gestión de los Recursos Humanos

CRITERIOS DE LIBERACIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO			
Rol	Criterio de liberación	¿Cómo?	Destino de asignación
Sponsor: ESPAE-ESPOL	Después de la aprobación y sustentación del proyecto.		
Tutor: PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	Después de la aprobación y sustentación del proyecto.		
Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Después de la aprobación y sustentación del proyecto.		Nuevos proyectos.
Gerente Funcional: Gerente General	Finalización de contrato.	Comunicado de accionistas.	
Gerentes de operaciones: Jefe de Compras	Finalización de contrato.	Comunicado de Gerente general.	

Gerentes de operaciones: Jefe de Ventas	Finalización de contrato.	Comunicado de Gerente general.	
Usuarios: Asistente de compras y ventas	Finalización de contrato.	Comunicado de Jefe de compras.	
Usuarios: Chofer	Finalización de contrato.	Comunicado de Jefe de ventas.	
Proveedores: PYMES fabricantes de productos orgánicos	Finalización de contrato.	Comunicado de Gerente general.	Nuevos contratos de compras.

**CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, MENTORING REQUERIDO**

La capacitación dentro de la fase de ejecución del proyecto es de vital importancia, ya que de esto dependerá el correcto performance del negocio.

El talento humano contratado no solo debe cumplir con los perfiles establecidos para los cargos que ocuparan, sino también debe ser capacitado para el conocimiento del entorno general del negocio y la manera en que debe desarrollar las funciones asignadas para que el desarrollo del trabajo sea la correcta.

Por otro lado se debe sociabilizar las políticas internas de comportamiento de los empleados para generar un confortable ambiente de trabajo.

La capacitación inicial debe ser realizada por el Gerente General motivando al personal con la misión y la visión que tiene esta nueva compañía que incursionará en el mercado.

Se recomienda que se realicen talleres semanales de motivación para incrementar la fuerza de ventas.

#### SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS

Como la empresa es nueva y recién dará sus primeros pasos en el mercado no habrá un plan de reconocimientos y recompensas para todo el personal, esto se lo decidió en base al presupuesto que se tiene establecido para la puesta en marcha del proyecto.

En el presupuesto del personal solo se tienen definidos los valores de los salarios para cada empleado.

#### CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES, PACTOS, Y POLÍTICAS

Todo el personal será evaluado anualmente por su superior con el formato de evaluación de desempeño, donde se evaluarán sus actividades realizadas, funciones y comportamiento dentro de la empresa, de esta evaluación dependerá la continuidad de su contrato.

#### REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD

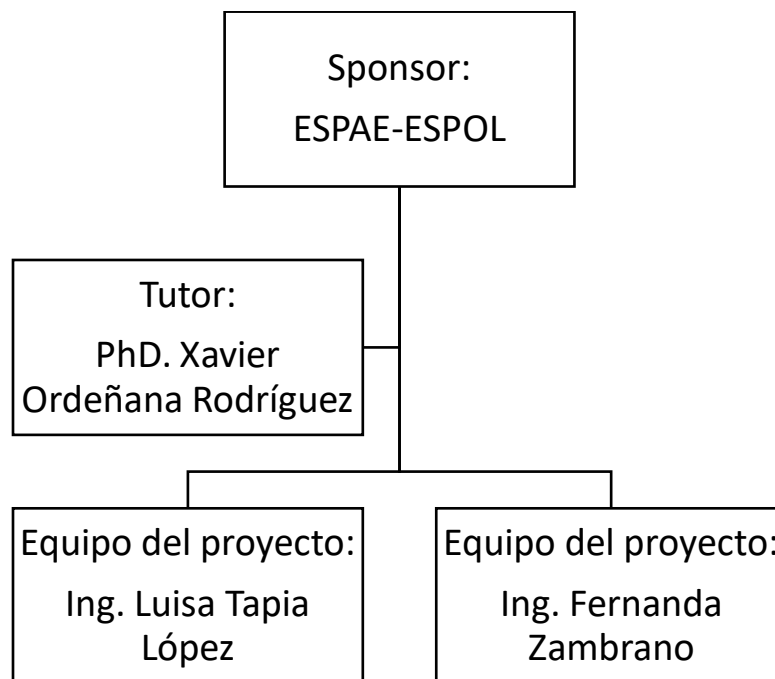
Las normas de seguridad de la empresa serán informadas en la capacitación inicial realizada por el Gerente general, estas normas forman parte de las políticas de la empresa con el fin de garantizar la seguridad del personal, clientes y proveedores.

Las normas de seguridad serán complementadas con señalizaciones gráficas para prevenir accidentes laborales.

#### 4.7.2. Estructura organizacional del proyecto

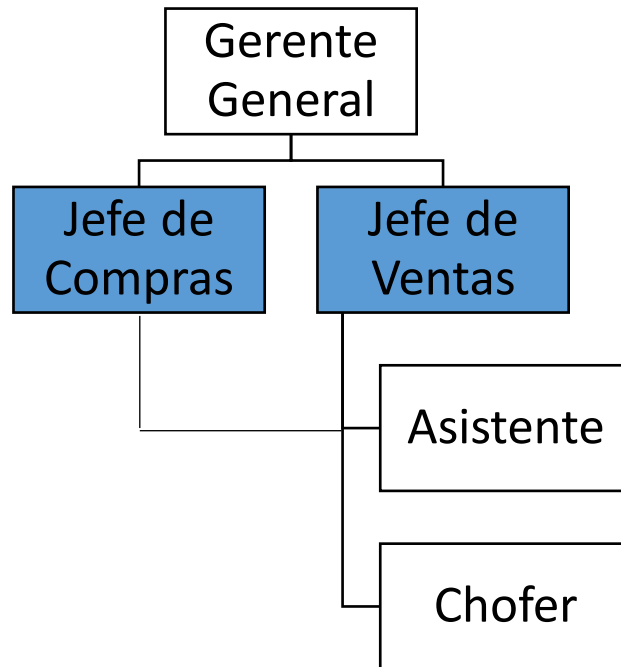
##### Fase de Planificación del Proyecto

Gráfico 5 Estructura organizacional del proyecto en fase de Planificación



Fase de Ejecución del Proyecto

Gráfico 6 Estructura organizacional del proyecto en fase de Ejecución





### 4.7.3. Asignaciones de personal al proyecto

ROL	TIPO DE ADQUISICIÓN	MODALIDAD DE ADQUISICIÓN	LOCAL DE TRABAJO ASIGNADO	FECHA DE INICIO DE RECLUTAMIENTO	FECHA REQUERIDA DE DISPONIBILIDAD DE PERSONAL	COSTO DE RECLUTAMIENTO
Sponsor: ESPAE-ESPOL	Preasignación	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Tutor: PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	Preasignación	Decisión del Sponsor	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Asignación	Decisión del equipo del proyecto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Gerente Funcional: Gerente General	Reclutamiento	Contratación directa	Oficinas	5/4/2017	10/4/2017	Ninguno
Gerentes de operaciones: Jefe de Compras	Reclutamiento	Decisión del Gerente General	Oficinas	11/4/2017	15/04/2017	Ninguno
Gerentes de operaciones: Jefe de Ventas	Reclutamiento	Decisión del Gerente General	Oficinas	11/4/2017	15/04/2017	Ninguno
Usuarios: Asistente de compras y ventas	Reclutamiento	Decisión del Jefe de compras	Oficinas	16/07/2017	18/07/2017	Ninguno
Usuarios: Chofer	Reclutamiento	Decisión del Jefe de Ventas	Camión de despachos	16/07/2017	18/07/2017	Ninguno
Proveedores: PYMES fabricantes de productos orgánicos	Contratos	Decisión del Jefe de compras	Planta de proveedores	20/04/2017	25/04/2017	Ninguno

### 4.7.4. Matriz de Asignación de responsabilidades

**Tabla 11 Matriz de Asignación de responsabilidades**

Entregable	Actividad	Fase de Planificación del Proyecto			Fase de Ejecución del Proyecto							
		Sponsor: ESPAE- ESPOL	Tutor: PhD. Xavier Ordeñana Rodríguez	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Gerente Funcional: Gerente General	Gerentes de operaciones: Jefe de Compras	Gerentes de operaciones: Jefe de Ventas	Usuarios: Analista de ventas	Usuarios: Asistente de ventas	Usuarios: Asistente de compras	Usuarios: Chofer	Proveedores: PYMES fabricantes de productos orgánicos
Desarrollo de los entregables	Elaboración de Caso de Negocio	-	V	R	-	-	-	-	-	-	-	-
	Elaboración de Acta de Constitución del proyecto	-	V	R	-	-	-	-	-	-	-	-
	Elaboración del Plan para la dirección del proyecto	-	V	R	-	-	-	-	-	-	-	-
Revisión del Proyecto	Revisión del proyecto terminado	-	V	R	-	-	-	-	-	-	-	-
Realización de cambios	Realización de ajustes, mejoras y correcciones del proyecto terminado	-	V	R	-	-	-	-	-	-	-	-
Aprobación del Proyecto	Sustentación del tema	A	V	R	-	-	-	-	-	-	-	-
Cierre del proyecto	Entrega de tesis impresa y empastada	A	V	R	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercialización	Informe de evaluación de proveedores registrados en la plataforma web	-	-	-	V	R	-	-	-	P	-	P
	Solicitudes de contratos con proveedores	-	-	-	A	R	-	-	-	P	-	P
	Firma de contratos y acuerdos comerciales con proveedores	-	-	-	A	R	-	-	-	P	-	P
	Elaboración de cotizaciones	-	-	-	-	-	A	V	R	-	-	-
	Visitas a clientes para acuerdo comercial	-	-	-	A	-	R	-	P	-	-	-
	Firma de contratos y acuerdos comerciales con clientes	-	-	-	A	-	R	-	P	-	-	-
	Guias de remisión (mercadería despachada)	-	-	-	-	-	A	V	P	-	R	-
Informes	Elaboración de reporte mensual de compras	-	-	-	V	R	-	P	-	P	-	-
	Elaboración de reporte mensual de ventas	-	-	-	V	-	-	R	-	-	-	-

R: Responsable  
A: Aprobación de entregables  
P: Participa  
V: Revisa

### 4.7.5. Descripción de roles del equipo de trabajo

<b>Nombre del Rol</b>
Sponsor
<b>Objetivos del Rol</b>
Que el proyecto sea terminado y aprobado
<b>Responsabilidades</b>
Aprobación del proyecto
<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer plazos para la presentación de los capítulos del proyecto</li> <li>• Dar seguimiento y exigir el cumplimiento de los plazos</li> <li>• Organizar el evento de sustentación del proyecto</li> <li>• Gestión para el proceso de graduación del equipo de trabajo</li> </ul>
<b>Niveles de Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autoridad bajo</li> <li>• No influye sobre cambios en el proyecto</li> <li>• Impone los requisitos para graduación</li> </ul>
<b>Reporta a:</b>
No aplica

<b>Supervisa a:</b>	
Tutor	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos</b>	No aplica
<b>Habilidades</b>	No aplica
<b>Experiencia</b>	No aplica

<b>Nombre del Rol</b>	
Tutor	
<b>Objetivos del Rol</b>	
Que el proyecto cumpla con las expectativas para la aprobación del mismo.	
<b>Responsabilidades</b>	
Revisión del proyecto	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los entregables</li> <li>• Informe de cambios</li> <li>• Guiar en el desarrollo del tema del proyecto</li> </ul>	
<b>Niveles de Autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autoridad bajo</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si tiene influencia sobre cambios en el proyecto</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Sponsor	
<b>Supervisa a:</b>	
Equipo de trabajo del proyecto	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos</b>	Administrativos, financieros, contables, estadísticos, mercado, gestión de proyectos, entre otros.
<b>Habilidades</b>	Analíticas
<b>Experiencia</b>	Docencia

<b>Nombre del Rol</b>	
Equipo del proyecto	
<b>Objetivos del Rol</b>	
Que el proyecto propuesto tenga éxito y sea rentable para lograr su ejecución.	
<b>Responsabilidades</b>	
Elaboración del proyecto y sus entregables	
<b>Funciones</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio y desarrollo del tema del proyecto</li> <li>• Elaboración de los entregables en los plazos establecidos</li> <li>• Finalización del proyecto</li> <li>• Realización de cambios</li> </ul>	
<b>Niveles de Autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autoridad alto</li> <li>• Tiene influencia sobre todo el proyecto</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Tutor	
<b>Supervisa a:</b>	
No aplica	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos</b>	Administrativos, financieros, contables, estadísticos, mercado, gestión de proyectos, entre otros.
<b>Habilidades</b>	Analíticas
<b>Experiencia</b>	Elaboración de proyectos

<b>Nombre del Rol</b>	
Gerente General	
<b>Objetivos del Rol</b>	

Que una vez ejecutado el proyecto se gestione de manera óptima el funcionamiento del negocio.	
<b>Responsabilidades</b>	
Administrar de manera correcta la empresa manteniendo la rentabilidad de la misma	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar eficientemente la compañía</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Revisiones de informes mensuales</li> <li>• Aprobación y firmas de contratos con proveedores y clientes</li> </ul>	
<b>Niveles de Autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autoridad alto</li> <li>• Toma todas las decisiones importantes en la compañía</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Accionistas	
<b>Supervisa a:</b>	
Jefe de Compras y Jefe de Ventas	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos</b>	Administrativos, financieros, contables, estadísticos, mercado, gestión de proyectos, entre otros.

<b>Habilidades</b>	Gerenciales, toma de decisiones
<b>Experiencia</b>	De 3 a 5 años en cargos similares

<b>Nombre del Rol</b>
Jefe de Compras
<b>Objetivos del Rol</b>
Conseguir proveedores convenientes para el negocio, cuya variedad y calidad de productos sea la adecuada a los precios más bajos posibles.
<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de evaluación de proveedores registrados en la plataforma web</li> <li>• Solicitudes de contratos con proveedores</li> <li>• Firma de contratos y acuerdos comerciales con proveedores</li> </ul>
<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar con proveedores</li> <li>• Gestionar los procesos de compras de insumos</li> <li>• Seguimiento a las recepciones de insumos</li> <li>• Presentación de informes mensuales a la Gerencia General</li> </ul>
<b>Niveles de Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autoridad medio</li> <li>• Participa en la toma de decisiones en los procesos de compras</li> </ul>



<b>Reporta a:</b>	
Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	
Asistente de compras	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos</b>	Profesional en carreras administrativas Conocimientos en Logística Manejo de programas utilitarios de computación
<b>Habilidades</b>	Capacidad negociadora
<b>Experiencia</b>	2 años en cargos similares

<b>Nombre del Rol</b>
Jefe de Ventas
<b>Objetivos del Rol</b>
Conseguir la mayor cantidad de clientes y realizar con ellos el mayor número de negociaciones, para generar altos niveles de ingresos para la compañía.
<b>Responsabilidades</b>
Responsable de ventas y satisfacción del cliente
<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir clientes</li> <li>• Establecer acuerdos comerciales con los clientes</li> <li>• Gestionar las ventas</li> <li>• Supervisar los procesos operativos de ventas y transporte</li> </ul>
<b>Niveles de Autoridad</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autoridad medio</li> <li>• Participa en la toma de decisiones en los procesos de ventas</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	
Analista de ventas, asistente de ventas y Chofer	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos</b>	Profesional en carreras de Marketing Manejo de programas utilitarios de computación
<b>Habilidades</b>	Capacidad de ventas
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de 2 años en el cargo

<b>Nombre del Rol</b>	
Analista de Ventas	
<b>Objetivos del Rol</b>	
Realizar los análisis, informes e indicadores de ventas de la compañía.	
<b>Responsabilidades</b>	
Realización de informes financieros de la compañía.	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de reporte mensual de compras</li> <li>• Elaboración de reporte mensual de ventas</li> <li>• Análisis de la rentabilidad de la empresa</li> <li>• Generar indicadores financieros.</li> <li>• Llevar la contabilidad de la compañía</li> </ul>	

<b>Niveles de Autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de autoridad bajo</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Jefe de Ventas	
<b>Supervisa a:</b>	
No aplica	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos</b>	Administrativos, financieros, contables, estadísticos, mercado, gestión de proyectos, entre otros.
<b>Habilidades</b>	Capacidad analítica
<b>Experiencia</b>	1 año en cargos similares

<b>Nombre del Rol</b>	
Asistente de ventas	
<b>Objetivos del Rol</b>	
Gestionar los procedimientos de las ventas realizadas y dar seguimiento a los despachos de mercadería.	
<b>Responsabilidades</b>	
Asistir al Jefe de Ventas en las labores administrativas	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactar clientes</li> <li>Enviar cotizaciones</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a los procesos de ventas</li> <li>• Registro de información de ventas</li> </ul>	
<b>Niveles de Autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autoridad bajo</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Jefe de Ventas	
<b>Supervisa a:</b>	
No aplica	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos</b>	Administrativos, mercado, entre otros.
<b>Habilidades</b>	Eficiencia, eficacia, responsabilidad
<b>Experiencia</b>	No indispensable

<b>Nombre del Rol</b>	
Asistente de compras	
<b>Objetivos del Rol</b>	
Gestionar los procedimientos de las compras realizadas y dar seguimiento a la recepción de mercadería.	
<b>Responsabilidades</b>	
Asistir al Jefe de Compras en las labores administrativas	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar proveedores</li> <li>• Solicitar cotizaciones</li> <li>• Seguimiento a los procesos de compras</li> <li>• Registro de información de compras</li> </ul>	
<b>Niveles de Autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autoridad bajo</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	

Jefe de Compras	
<b>Supervisa a:</b>	
No aplica	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos</b>	Administrativos, financieros, mercado, entre otros.
<b>Habilidades</b>	Eficiencia, eficacia, responsabilidad
<b>Experiencia</b>	No indispensable

<b>Nombre del Rol</b>	
Chofer	
<b>Objetivos del Rol</b>	
Que la mercadería llegue a su destino final en óptimas condiciones.	
<b>Responsabilidades</b>	
Entrega de la mercadería al cliente final.	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de cronogramas y rutas de entrega</li> <li>• Traslado de mercadería</li> <li>• Mantenimientos del vehículo</li> </ul>	
<b>Niveles de Autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autoridad bajo</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Jefe de Ventas	
<b>Supervisa a:</b>	
No aplica	
<b>Requisitos del Rol</b>	

<b>Conocimientos</b>	Bachillerato
<b>Habilidades</b>	Licencia profesional de manejo
<b>Experiencia</b>	1 año en transporte de carga

## **4.8. Gestión de Comunicaciones**

### **4.8.1. Plan de Gestión de Comunicaciones**

#### **PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLÉMICAS**

El método para el trato de polémicas o resolución de problemas en la etapa de ejecución del proyecto, se ha establecido bajo los siguientes procesos:

1. Como primer punto se designa a un responsable del proceso de solución de problemas (Analista de ventas).
2. El responsable estará a cargo de la actualización de la matriz de control de polémicas de la compañía.
3. La matriz debe contener campos como: fecha de registro, asunto clave, detalle del asunto, involucrados, responsable, áreas involucradas, posible solución, acciones de solución, resultados obtenidos, estado (resuelto y en proceso) y fecha de solución de la problemática.
4. Las polémicas serán reportadas al analista de ventas, mediante correo electrónico, verbalmente a través de una reunión.
5. El asunto de la problemática será registrada en la matriz con la información requerida, para luego ser analizada y dar aviso a las autoridades competentes.
6. Cada polémica tendrá un plazo máximo de respuesta de 3 días laborables.
7. Se establecerá una fecha de reunión con los involucrados para comunicar las medidas impuestas por las autoridades para dar solución al problema.
8. Si y solo si las medidas son aceptadas por los involucrados se dará por resuelta la problemática y se realizara seguimiento hasta una semana laboral.
9. Si todavía existiese inconformidad con los involucrados se deberá plantear nuevamente la réplica de los involucrados a las autoridades competentes y determinar nuevas medidas que solucionen el problema. Este paso se repetirá hasta que la problemática sea resuelta.

10. Al finalizar cada mes el analista de ventas presentará un informe basado en la matriz de control de polémicas a la gerencia general, mostrando los problemas resueltos y los que están en proceso.

**PROCEDIMIENTO PARA ACTUALIZAR EL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES**

Los motivos por los cuales se deberá cambiar o actualizar el plan de gestión de comunicaciones se presentan a continuación:

- Actualización de nómina laboral
- Mejorar los procesos del plan de gestión de comunicación
- Cambiar el plan de gestión si no se están consiguiendo buenos resultados.
- Por disposición de la Gerencia General
- Asignación de nuevos roles en el plan de gestión de comunicación

El proceso para la realización de cambios en el plan de gestión de comunicaciones seguirá el siguiente orden:

1. Recopilación y ordenamiento de ideas de cambio
2. Actualización de roles de responsabilidad de ser el caso
3. Diseño de la nueva matriz de control de polémicas
4. Diseño de la nueva propuesta para el plan de gestión de comunicación
5. Aprobación del nuevo plan de gestión de comunicación
6. Sociabilización del nuevo plan de gestión de comunicación

**GUÍAS PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN**

Reuniones de trabajo

Las reuniones de trabajo pueden ser programadas o de urgencia. Para las reuniones programadas se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Establecer fecha tentativa de reunión



2. Informar a los involucrados el asunto y la fecha tentativa
3. Aceptación de los involucrados
4. Agendamiento de fecha de reunión
5. Elaborar acta de reunión con compromisos asumidos
6. Firma de asistencia a la reunión

Para las reuniones imprevistas o de urgencia:

1. Se realiza una convocatoria rápida y extraordinaria a los involucrados disponibles o delegados.
2. Elaborar acta de reunión con compromisos asumidos
3. Firma de asistencia a la reunión

#### Eventos corporativos

Para la realización de eventos corporativos, de integración, motivación, inauguración o celebración de festividades se deberán seguir estos pasos:

1. Establecer la fecha, lugar y hora del evento
2. Asignar el presupuesto para el evento
3. Designar a un coordinador del evento
4. Emitir un plan de adquisiciones para el evento
5. Sociabilizar el evento mediante correo electrónico y afiches publicitarios
6. Realización del evento
7. Publicación de fotos del evento en la página web, redes sociales y correo electrónico

#### Comunicados masivos

Los comunicados masivos al personal deberán ser enviados mediante correo electrónico y notificaciones físicas ubicadas en el mural de publicaciones, esto es para el personal que no trabajan con correo electrónico.

Estos comunicados masivos deberán ser enviado o firmados por la Gerencia General.

#### Correos electrónicos

1. Los correos electrónicos a proveedores deben ser formales, deben contener asunto, saludo, cuerpo y firma indicando nombre y cargo con logotipo de la compañía.
2. Los correos electrónicos a clientes deben ser formales, deben contener asunto, saludo, cuerpo y firma indicando nombre y cargo con logotipo de la compañía.
3. Los correos interdepartamentales deben ser formales y con copia al superior inmediato de cada departamento.

### **GUÍAS PARA DOCUMENTACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para el almacenamiento de información digital, el personal debe seguir los siguientes estándares:

1. Almacenar en carpetas en función de actividades
2. Almacenar en subcarpetas en función del año
3. Almacenar en subcarpetas en función del mes
4. Cada archivo debe comenzar por la fecha de creación (año, mes, día) y seguido del nombre del archivo en el siguiente orden  
Ej: 20161225 Cotización Cliente X
5. Las carpetas y subcarpetas deben tener nombres cortos y con mayúscula sin tilde
6. Los archivos deben estar escritos con mayúsculas y minúsculas sin errores ortográficos

Nota: todos los archivos serán subidos a una carpeta compartida mediante la red interna de la compañía, con e fin de optimizar el flujo de información.

**4.8.2. Formatos de reportes del Plan de Gestión de Comunicaciones**

Formato	Contenido	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Metodología o tecnología	Frecuencia
Matriz de control de polémicas	Registro de las problemáticas internas que se presentan en la compañía	Alto	Analista de ventas	Gerente General	Documento en Excel	Diario
Informe de resolución de problemas	Informe de la resolución de polémicas presentadas en el mes	Medio	Analista de ventas	Gerente General	Documento en PDF	Mensual
Actas de reunión	Información sobre la reunión realizada, asunto, compromisos asumidos, conclusiones	Alto	Asistente ventas/compras	Gerente General / Gerentes operacionales	Documento en PDF	Semanal
Hoja de asistencia a reuniones	Lista de involucrados que asistieron a la reunión	Bajo	Asistente ventas/compras	Gerente General / Gerentes operacionales	Documento escaneado en PDF	Semanal
Formato de comunicación de eventos	Información sobre el motivo, lugar, fecha y hora del evento a realizarse	Medio	Gerencia General	Todo el personal	Correo electrónico, fichas informativas impresas	Cuando se presente

## 4.9. Gestión de Adquisiciones

### 4.9.1. Plan de Gestión de Adquisiciones

PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR A SEGUIR
<p><b>Contrato de arrendamiento de oficinas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El contrato se realiza con el arrendador del edificio a plazo mínimo de un año. Se fija cuota mensual de arrendamiento y plazos máximos de pago.</li> <li>• Las oficinas deben ser recibidas y entregadas en buenas condiciones.</li> <li>• El contrato debe ser notariado y archivado en la Gerencia General</li> <li>• Se debe hacer un juego de copias del contrato</li> </ul>
<p><b>Contrato con servicio de redes y hosting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El contrato se realiza con el proveedor de servicio de redes y hosting.</li> <li>• El contrato se fija con un plazo mínimo de un año.</li> <li>• En el contrato se debe incluir soporte y mantenimiento.</li> <li>• Se debe hacer un juego de copias del contrato</li> </ul>
<p><b>Contratos con proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza un contrato individual con cada proveedor según la negociación realizada.</li> <li>• El contrato de indicar principalmente, duración del contrato, precios de adquisición, cantidad, detalle de productos de comercialización, garantías tanto para proveedor como para la empresa y firmas gerenciales.</li> <li>• Todo contrato debe ser notariado y archivado en el Gerencia General</li> <li>• Se debe hacer un juego de copias del contrato</li> </ul>

#### 4.9.2. Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones

<p><b>COORDINACIÓN CON OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO</b></p>
<p>Según el cronograma establecido para el desarrollo del proyecto, en la etapa de ejecución del mismo, se determinaron las fechas tentativas en las que se puede celebrar la firma de contratos:</p> <p>Contrato de arrendamiento de oficinas: este contrato debe ser firmado antes del 20/04/2017</p> <p>Contrato con servicio de redes y hosting: este contrato debe ser firmado antes del 20/04/2017.</p> <p>Contratos con proveedores: la firma de los contratos con los proveedores se dará para el 01/05/2017.</p>
<p><b>COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LOS PROVEEDORES</b></p>
<p><b>Contrato de arrendamiento de oficinas</b></p> <p>La firma del contrato de arrendamiento no debe superar una semana desde el contacto con el arrendador, para esto se pide un pago anticipado de 2 meses de arrendamiento y el pago del mes que inicia. Las instalaciones deben ser recibidas en óptimas condiciones y cualquier mejora o remodelación debe ser cubierta por el arrendatario.</p> <p>Se coordina la fecha y hora para notarizar el contrato de arrendamiento, a la cual debe asistir el arrendador como el representante legal de la compañía.</p>
<p><b>Contrato con servicio de redes y hosting</b></p> <p>El servicio de internet y servicio de hosting, ambos con el mismo proveedor deben llevar el contrato de servicio a la compañía para que se firmado por el representante legal de la</p>

empresa, los pagos comenzarán a partir del mes siguiente a la contratación del servicio, y el cobro de cada mes debe ser facturado.

**Contratos con proveedores**

Los contratos con los proveedores deben ser firmados una semana antes de que se empiece el suministro de productos, ya que se debe coordinar la entrega de mercadería y los precios que se publicaran en la página web. Los pagos serán realizados contra entrega, es decir, se pagarán una vez que se reciba el producto en la compañía.

La vigencia mínima de los contratos debe ser de un año, y deben ser firmados por el gerente general de la empresa proveedora, como el gerente general de la compañía.

**4.9.3. Documentos de las adquisiciones**

**FORMATOS ESTÁNDAR A UTILIZAR**

**Contrato de arrendamiento de oficinas**

No hay un formato establecido para el contrato de arrendamiento de oficinas, este es proporcionado por el arrendador.

**Contrato con servicio de redes y hosting**

No hay un formato establecido para el contrato de servicio de redes, este es proporcionado por el arrendador.

**Contratos con proveedores**

Los contratos con proveedores tampoco tienen un formato estándar establecido, el contrato es proporcionado por cada proveedor, pero si se exige por parte de la compañía información indispensable que debe contener cada contrato como: duración del contrato, precios de adquisición, cantidad, detalle de productos de comercialización, garantías tanto para proveedor como para la empresa y firmas gerenciales.

#### **4.9.4. Criterios de Selección de Proveedores**

##### **RESTRICCIONES Y SUPUESTOS**

En cuanto a los criterios o restricciones para la selección de proveedores, la primera restricción que se tiene es la presupuestaria.

Los proveedores seleccionados tanto para los contratos de arrendamientos, servicio de internet y suministro de mercadería, deben ajustarse al presupuesto establecido en la etapa de planificación del proyecto, ya que los recursos financieros con los que se cuenta son limitados.

El segundo criterio, obedece a las fechas establecidas en el cronograma de desarrollo del proyecto. No se puede vincular proveedores que excedan con gran diferencia las fechas establecidas en el cronograma, ya que podrían verse afectados ciertos procesos.

Por otro lado el jefe de compras realizará el informe de evaluación de proveedores registrados en la página web hasta el 20/04/2017. En este informe se evaluará los proveedores más calificados para la comercialización de sus productos, como primer filtro ellos deben tener certificación de ser fabricantes de productos orgánicos.

##### **RIESGOS Y RESPUESTAS**

### **Contrato de arrendamiento de oficinas**

Los riesgos y respuestas identificados para los contratos de arrendamiento de oficinas son:

- Que las instalaciones eléctricas y de agua estén en malas condiciones, para esto el plan de acción será realizar una inspección previa a las instalaciones.
- En el caso de destrucción de las instalaciones por desastres naturales como terremotos, se debe estipular la cancelación del contrato.
- En caso de destrucción de las instalaciones por incendio, se debe recurrir a la póliza de seguro por parte de la compañía.

### **Contrato con servicio de redes y hosting**

Los riesgos y respuestas identificados para los contratos de servicio de redes y hosting son:

- La caída del servicio de redes debe ser resuelto en un plazo máximo de 1 hora.
- La frecuencia superior a 3 veces en el mes de la caída del servicio de red y hosting concluirá en finalización del contrato. Este inciso debe ser especificado en el contrato, ya que el soporte de red es vital para la compañía.
- Los valores de soporte y mantenimiento de redes deben estar incluidos en el valor que se factura mensualmente.

### **Contratos con proveedores**

Los riesgos y respuestas identificados para los contratos con proveedores son:

- Riesgos de incumplimiento de entregas. Para evitar el incumplimiento de entrega, el área de compras debe hacer seguimiento al pedido solicitado al proveedor. En caso de darse incumplimiento a pesar del seguimiento realizado, el proveedor



deberá compensar económicamente a la compañía, este inciso debe ser negociado y especificado en cada contrato.

- Atrasos en despachos de mercadería, la respuesta para este riesgo es realizar el seguimiento del pedido solicitado por el área de compras de la compañía, con esta medida se podrá mantener informados a los clientes. En el contrato debe establecerse un inciso en el que se solicite una prórroga para el despacho atrasado de mercadería. Esta prórroga debe ser comunicada a la compañía mínimo con 72 horas de anticipación a la entrega prevista.
- Mercadería en mal estado. La mercadería en mal estado automáticamente será devuelta al proveedor, el mismo que tendrá que reponer la cantidad en mal estado en un plazo mínimo de 24 horas.
- Descenso en el nivel de calidad de productos. El nivel de calidad en los productos adquiridos no puede reducirse, puesto que hay un contrato firmado esto desencadenaría en una finalización del contrato.

## **MÉTRICAS**

Para hacer una evaluación de los productos y servicios adquiridos, se partirá de los informes de satisfacción del cliente. Se realizará un informe mensual sobre la satisfacción del cliente por parte del Analista de ventas.

En la página web se proporcionará un breve y objetivo cuestionario para medir mensualmente la satisfacción del cliente.

De estos indicadores y del informe realizado dependerá la continuidad de las relaciones comerciales con los proveedores de servicios y productos.

## 4.10. Gestión de Riesgos

### 4.10.1. Plan de Gestión de Riesgos

Proceso	Descripción	Fuentes de información
Identificación de riesgos	Puntualizar los posibles riesgos que pueden afectar al proyecto, tanto en la etapa de planificación como de ejecución.	Equipo del proyecto
Análisis de riesgos	Analizar individualmente cada riesgo y determinar su alcance y afectaciones	Equipo del proyecto
Plan de acción contra riesgos	Generar las respuestas para contrarrestar los riesgos identificados	Equipo del proyecto
Monitoreo de riesgos	Realizar el seguimiento de cada uno de los factores de riesgo y verificar que las respuestas estén contrarrestando los riesgos	Equipo del proyecto

<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>			
Proceso	Roles	Personas	Responsabilidades
Identificación de riesgos	Equipo del proyecto	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Elaborar checklist de riesgos identificados
Análisis de riesgos	Equipo del proyecto	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Analizar los factores de riesgo identificados
Plan de acción contra riesgos	Equipo del proyecto	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Plantear las posibles soluciones que mitiguen los riesgos identificados

Monitoreo de riesgos	Equipo del proyecto	Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Elaborar una matriz para el control y seguimiento de los factores de riesgos y sus respuestas
----------------------	---------------------	--	---

<b>PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Momento de ejecución</b>	<b>Entregable</b>	<b>Periodicidad de ejecución</b>
Identificación de riesgos	Etapa de planificación del proyecto.	Proyecto terminado	Una vez
	Cuando se presenten polémicas en la ejecución del proyecto.	Matriz de riesgos	Mensual
Análisis de riesgos	Etapa de planificación del proyecto.	Proyecto terminado	Una vez
	Cuando se presenten polémicas en la ejecución del proyecto.	Matriz de riesgos	Mensual
Plan de acción contra riesgos	Etapa de planificación del proyecto.	Proyecto terminado	Una vez
	Cuando se presenten polémicas en la ejecución del proyecto.	Matriz de riesgos	Mensual
Monitoreo de riesgos	Etapa de planificación del proyecto.	Proyecto terminado	Una vez

	Cuando se presenten polémicas en la ejecución del proyecto.	Matriz de riesgos	Mensual
--	---	-------------------	---------

<b>FORMATOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
Identificación de riesgos	Registro de riesgos
Análisis de riesgos	Indicadores de riesgos para el proyecto
Plan de acción contra riesgos	Plan de respuesta a los Riesgos
Monitoreo de riesgos	Matriz de control de riesgos

#### **4.10.2. Registro de Riesgos**

Como se mencionó anteriormente, se elaborará una “checklist” para identificar y puntualizar cada uno de los posibles riesgos tanto en la etapa de planificación como la etapa de ejecución del proyecto.

##### Etapa de Planificación

En la etapa de planificación donde se desarrolla la parte teórica del proyecto se han identificado los posibles riesgos:

- Atrasos en el cumplimiento de los entregables
- Demora en respuesta de revisiones del proyecto
- Cambios y correcciones de gran impacto

### Etapa de Ejecución

Para la etapa de ejecución del proyecto se han identificado 3 tipos de posibles riesgos:

1. Riesgos de mercado
  - Aparición de Competencia directa
  - Productos Sustitutos
  - Regulación de precios
2. Riesgos financieros
  - Tasas de interés
  - Inflación
  - Tipos de cambio
3. Riesgos logísticos
  - Incumplimiento de entregas
  - Retrasos en entregas
  - Caída de página web

### 4.10.3. Plan de respuesta a los Riesgos

Etapa	Descripción del Riesgo	Causa Raíz	Entregables afectados	Probabilidad por impacto	Tipo de Riesgo	Respuesta	Responsable de la Respuesta	Plan de contingencia
Planificación	• Atrasos en el cumplimiento de los entregables	Dificultad de temas de investigación	Proyecto terminado	0.24	Moderado	Solicitar prórroga de entrega	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Contactar al Tutor y justificar los retrasos en el envío de los entregables del proyecto de la etapa de planificación y solicitar una prórroga para la entrega de los mismos
	• Demora en respuesta de revisiones del proyecto	Ausentismo de revisores del proyecto	Proyecto terminado	0.56	Muy alto	Seguimiento a la realización de las revisiones mediante correo electrónico y llamadas telefónicas	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Mantener contacto insistente con el tutor para asegurar la atención a tiempo de las revisiones de los entregables del proyecto.
	• Cambios y correcciones de gran impacto	Falta de guía para la realización del proyecto	Proyecto terminado	0.24	Moderado	Discusión de los cambios propuestos	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Convocar a una reunión con el Tutor para hacer uso de derecho a la defensa en puntos del proyecto que no ameriten ser cambiados
Ejecución	• Aparición de Competencia directa	Factores exógenos	No aplica	0.3	Relativamente probable	Realizar un análisis actualizado del mercado y de los competidores	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Analizar la incorporación de promociones que pueda persuadir la inclusión de nuevos productos.
	• Productos Sustitutos	Factores exógenos	No aplica	0.25	Relativamente probable	Realizar un análisis actualizado del mercado y de los competidores	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Incentivar convenios con entidades de estado para que se fomente y difunda por medio de los canales de comunicación el consumo de productos orgánicas que posicionen los productos del proyecto
	• Regulación de precios	Factores exógenos	No aplica	0.15	Relativamente probable	Realizar un análisis actualizado de los precios mercado	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Optimización de los costos para poder adecuarse a los precios que probablemente sean regulados a la baja
	• Inflación	Factores exógenos	No aplica	0.1	Relativamente probable	Realizar un análisis del histórico de los IPC	Equipo del proyecto: Ing. Luisa Tapia López Ing. Fernanda Zambrano	Definir si los precios del proyecto se mantienen o se adecuan a los precios de mercado incrementados por la inflación

Etapa	Descripción del riesgo	Causa Raíz	Entregables afectados	Probabilidad por impacto	Tipo de riesgo	Respuesta	Responsable de la respuesta	Plan de contingencia
Ejecución	• Aparición de Competencia directa	Nuevos competidores	No aplica	0.7	Muy alto	Fortalecimiento publicitario	Jefe de Ventas	Inciciar una agresiva campaña de marketing a traves de las redes sociales.
	• Productos Sustitutos	Productos similares no orgánicos	No aplica	1.08	Muy alto	Fortalecimiento publicitario	Jefe de Ventas	Inciciar una agresiva campaña de marketing a traves de las redes sociales.
	• Regulación de precios	Precios de mercado	No aplica	0.56	Muy alto	Negociación de precios de adquisición al por mayor	Jefe de Compras	Estudio de sensibilidad del precio de los productos realizado por el Analista de Ventas. El estudio debe contener el impacto del precio de adquisición sobre los costos, ventas, demanda del producto.
	• Tasas de interés	Altas tasas de interés	No aplica	0.12	Moderado	Recurrir a diversas entidades de financiamiento	Gerente General	
	• Inflación	Aumento de precios	No aplica	0.12	Moderado	Mantener precios de mercado	Gerente General	
	• Tipos de cambio	Encarecimiento del dolar	No aplica	0.12	Moderado	Pormociones y ofertas en exportaciones	Jefe de Ventas	
	• Incumplimiento de entregas	Irresponsabilidad de proveedores	No aplica	0.12	Moderado	Seguimiento de pedidos	Asistente de Compras	Mantener contacto con el vendedor de la empresa proveedora para verificar el avance de los pedidos realizados.
	• Retrasos en entregas	Irresponsabilidad de proveedores	No aplica	0.6	Muy alto	Seguimiento de pedidos	Asistente de Compras	
	• Caída de página web	Mal servicio de redes	No aplica	0.48	Alto	Ampliar la lista de proveedores del servicio de redes	Jefe de Compras	Ampliar las opciones de proveedores de servicios de redes.

#### 4.10.4. Indicadores de Riesgos para el proyecto

En este último apartado del proyecto se evalúan de manera cuantitativa los riesgos identificados para el proyecto tanto para la etapa de planificación como para la etapa de ejecución.

**Tabla 12 Valoración de probabilidad e impacto de riesgos**

<b>Probabilidad</b>	<b>Valor numérico</b>	<b>Impacto</b>	<b>Valor numérico</b>
Muy improbable	0.1	Muy bajo	0.05
Relativamente probable	0.3	Bajo	0.1
Probable	0.5	Moderado	0.2
Muy probable	0.7	Alto	0.4
Casi certeza	0.9	Muy alto	0.8

**Tabla 13 Clasificación de tipos de riesgos**

<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Probabilidad por impacto</b>
Muy alto	mayor o igual a 0.5
Alto	menor a 0.5 y mayor o igual a 0.3
Moderado	menor a 0.3 y mayor o igual a 0.1
Bajo	menor a 0.1 y mayor o igual a 0.05
Muy bajo	menor a 0.05



**Tabla 14 Matriz de evaluación de Riesgos**

Etapa	Descripción del riesgo	Causa Raíz	Entregables afectados	Estimación de probabilidad	Objetivo afectado	Estimación de impacto	Probabilidad por impacto	Tipo de riesgo
Planificación	• Atrasos en el cumplimiento de los entregables	Dificultad de temas de investigación	Proyecto terminado	0.3	Tiempo	0.8	0.24	Moderado
					Costo			
					Calidad			
					Total Prob. Por impacto		0.24	
	• Demora en respuesta de revisiones del proyecto	Ausentismo de revisores del proyecto	Proyecto terminado	0.7	Tiempo	0.8	0.56	Muy alto
					Costo			
					Calidad			
	• Cambios y correcciones de gran impacto	Falta de guía para la realización del proyecto	Proyecto terminado	0.3	Tiempo	0.8	0.24	Moderado
					Costo			
Calidad								
Total Prob. Por impacto						0.24		
Ejecución	• Aparición de Competencia directa	Nuevos competidores	No aplica	0.5	Tiempo	0.2	0.1	Muy alto
					Costo	0.8	0.4	
					Calidad	0.4	0.2	
					Total Prob. Por impacto		0.7	
	• Productos Sustitutos	Productos similares no orgánicos	No aplica	0.9	Tiempo	0.2	0.18	Muy alto
					Costo	0.8	0.72	
					Calidad	0.2	0.18	
					Total Prob. Por impacto		1.08	
	• Regulación de precios	Precios de mercado	No aplica	0.7	Tiempo			Muy alto
					Costo	0.8	0.56	
					Calidad			
					Total Prob. Por impacto		0.56	
	• Tasas de interés	Altas tasas de interés	No aplica	0.3	Tiempo			Moderado
					Costo	0.4	0.12	
					Calidad			
					Total Prob. Por impacto		0.12	
	• Inflación	Aumento de precios	No aplica	0.3	Tiempo			Moderado
					Costo	0.4	0.12	
					Calidad			
					Total Prob. Por impacto		0.12	
	• Tipos de cambio	Encarecimiento del dolar	No aplica	0.3	Tiempo			Moderado
					Costo	0.4	0.12	
					Calidad			
					Total Prob. Por impacto		0.12	
• Incumplimiento de entregas	Irresponsabilidad de proveedores	No aplica	0.1	Tiempo	0.8	0.08	Moderado	
				Costo				
				Calidad	0.4	0.04		
				Total Prob. Por impacto		0.12		
• Retrasos en entregas	Irresponsabilidad de proveedores	No aplica	0.5	Tiempo	0.8	0.4	Muy alto	
				Costo				
				Calidad	0.4	0.2		
				Total Prob. Por impacto		0.6		
• Caída de página web	Mal servicio de redes	No aplica	0.1	Tiempo		0	Alto	
				Costo				
				Calidad	0.8	0.4		
				Total Prob. Por impacto		0.4		

## **5. CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado el presente análisis en relación al proyecto “Creación de una empresa exportadora y comercializadora de productos orgánicos desarrollados por PYMES” se presenta a continuación las siguientes conclusiones:

En lo que respecta a la Gestión de Integración del proyecto se definieron las políticas, procesos, formatos y roles para la generación de desempeño del proyecto así como de la gestión de cambios, y el cierre del proyecto o fase, en el mismo se establecen los responsables de cada proceso y los planes de contingencia cuando ocurra un problema con los entregables.

Con respecto a la Gestión de los interesados o dicho en otras palabras de los actores que están involucrados directamente en el proyecto, en los mismos se realiza el análisis del poder e impacto y de la influencia del interés.

En cuanto a la función a lo que respecta a la Gestión de Alcance, en el mismo se define la línea base del proyecto, por cuanto se realizan una serie de matrices como por ejemplo el Plan de Gestión de Requisitos, con respecto a la línea base de alcance se detalla las etiquetas obligatorias que dispone la ley para que el producto sea exportado, en el presente trabajo se contabiliza al menos seis certificaciones.

Gestión del tiempo cronograma del proyecto, línea base del cronograma.

Gestión de costos el presupuesto estimado por cada fase del proyecto el cual tiene un valor total aproximado de \$159,977.60, estos valor no se consideran estáticos a lo largo del tiempo quizás puedas variar con la implementación real del proyecto.

Como en todo proyecto se formuló la Gestión de la calidad, este incluye un plan de mejoras de procesos en el mismo se ajustarán las actividades y el tiempo en que toma realizar cada una de ellas.

La formulación de Gestión de los recursos humanos es imprescindible en toda

organización, por lo cual se formulará y recomendará una estructura organizacional en la fase de ejecución del proyecto el cual se encontrará libre de revisión por si se requiere agregar o eliminar algún cargo o área del proyecto.

Se desarrolló una propuesta de Gestión de comunicaciones, el mismo que contiene los canales de comunicación directa e indirecta en los que se desenvuelve el proyecto en cada uno de las áreas involucradas en el mismo.

Otro sector analizado dentro del proyecto es la Gestión de adquisiciones en el mismo se desarrolla el plan de gestión de adquisiciones y se definen los criterios de selección de proveedores.

Finalmente la Gestión de Riesgos, en el mismo se desarrolla el Plan de Gestión de Riesgos y la definición de planes relevantes antes cualquier eventualidad contraria al proyecto, así como los indicadores de riesgos el cual logrará medir esta variable principal.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

HITPASS, B. (2014). Business Process Management . En Fundamentos Y Conceptos De Implementacion . Santiago de Chile: BHH Ltda.

Palacios, T. B., & Gonzalez, F. M. (2001). EL TIEMPO DE MERCADO COMO FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO DE NUEVOS PRODUCTOS: MITO O REALIDAD . Universidad de Extremadura.

“Time-to-market Project management” por Fern, Edward J., Enero 1999, Project Management Institute, artículo tomado de (<http://www.pmi.org/learning/library?contenttype=article>) Strategy (<http://www.pmi.org/learning/library?topics=Strategy>).

Publicación: Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (2014). La certificación de productos orgánicos es posible en Ecuador, [www.propiedadintelecotual.gob.ec](http://www.propiedadintelecotual.gob.ec)

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). (2013). Agricultura Orgánica: una herramienta para el desarrollo rural sostenible y la reducción de la pobreza. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-at738s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2016). Agricultura orgánica. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): <http://www.fao.org/organica/oa-faq/oa-faq2/es/>

Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), “La adopción de la agricultura orgánica por parte de los pequeños agricultores de América Latina y el Caribe”, Evaluación Temática, Informe Num. 1337, 2003

RODRÍGUEZ G., (2013). Plan de negocios para la producción de snack de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1927>

TOVAR M., VITERI M., MELO C., (2005). Plan de negocios para la producción y comercialización de un snack basado en frutas deshidratadas como alternativa saludable en la ciudad de Quito. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/1953>