



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

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TEMA:

Exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.

AUTORES:

ESPINOZA MEDINA Christian Iván
SILVA GUARANDA Edison Alfonso

DIRECTOR:

ROMÁN BARREZUETA Pedro Daniel, Msc

Guayaquil-Ecuador

Abril - 2022

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al cuerpo de docentes quienes, con base en su profesión y experiencia, han logrado transmitir sus conocimientos en post de facilitarnos las herramientas que nos permiten mejorar nuestro nivel competitivo en el ámbito laboral, con excelencia, eficiencia y eficacia.

AGRADECIMIENTO

Rotundamente agradezco a Dios por la bendición de contar con salud y la presencia de mis padres, hermanos, familiares y amigos que, entre bromas y muestras de afecto, supieron comprender mi ausencia y al mismo tiempo me alentaban a continuar para alcanzar el objetivo plasmado en mi vida.

Honra a tu padre y a tu madre, que es el primer mandamiento con promesa; Para que te vaya bien, y seas de larga vida sobre la tierra.

Efesios 6:2-3

Edison Alfonso Silva Guaranda

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a nuestro Dios, a mi abuela Nelly, a mi madre Esther, a mis hijos Emily & Emiliano y a mi compañera de vida Eliana, a todos ellos quiero dedicarles y agradecerles por siempre acompañarme, apoyarme, alentarme, orientarme y por permitirme ser mejor persona.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud, paciencia, sabiduría y perseverancia para alcanzar las metas propuestas, a mi esposa Eliana que durante el tiempo de clases me aconsejaba y daba ánimo para seguir adelante, a mis hijos Emily & Emiliano que son el motor que me animan a progresar día a día, a mis padres Alonso(+) y Esther por darme la vida y enseñarme a vivirla, a mis hermanos Daniel y Jimmy por apoyarme en todo lo que me proponga y finalmente a todos mis familiares, amigos y compañeros por apoyarme y compartir sus conocimientos durante todo este proceso.

Christian Iván Espinoza Medina



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

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1105

APELLIDOS Y NOMBRES	ESPINOZA MEDINA CHRISTIAN IVAN
IDENTIFICACIÓN	0925748758
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C03
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BANANAS FRÍAS RECUBIERTAS CON CHOCOLATE ECUATORIANO Y DISTINTOS ADEREZOS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, MIAMI-FLORIDA".
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-05-06
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,90) NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los seis días del mes de Mayo del año dos mil veintidos a las 15:55 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ROMÁN BARREZUETA PEDRO DANIEL, Director del trabajo de Titulación, CAMPOZANO VASQUEZ JAMILE FENICIA, Vocal y ROJAS URIBE CARLOS FERNANDO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BANANAS FRÍAS RECUBIERTAS CON CHOCOLATE ECUATORIANO Y DISTINTOS ADEREZOS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, MIAMI-FLORIDA"., presentado por el estudiante ESPINOZA MEDINA CHRISTIAN IVAN.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,90/10,00, NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

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

ROMÁN BARREZUETA PEDRO DANIEL
DIRECTOR

CAMPOZANO VASQUEZ JAMILE FENICIA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

ROJAS URIBE CARLOS FERNANDO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

ESPINOZA MEDINA CHRISTIAN IVAN
ESTUDIANTE



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

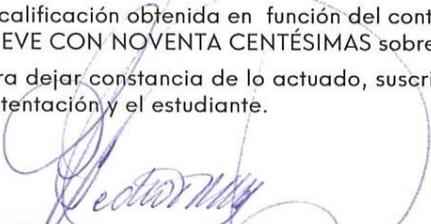
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1106

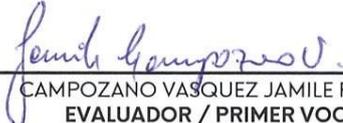
APELLIDOS Y NOMBRES	SILVA GUARANDA EDISON ALFONSO
IDENTIFICACIÓN	0927269100
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C03
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BANANAS FRÍAS RECUBIERTAS CON CHOCOLATE ECUATORIANO Y DISTINTOS ADEREZOS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, MIAMI-FLORIDA".
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-05-06
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,90) NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los seis días del mes de Mayo del año dos mil veintidos a las 15:55 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ROMÁN BARREZUETA PEDRO DANIEL, Director del trabajo de Titulación, CAMPOZANO VASQUEZ JAMILE FENICIA, Vocal y ROJAS URIBE CARLOS FERNANDO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BANANAS FRÍAS RECUBIERTAS CON CHOCOLATE ECUATORIANO Y DISTINTOS ADEREZOS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, MIAMI-FLORIDA"., presentado por el estudiante SILVA GUARANDA EDISON ALFONSO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,90/10,00, NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

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


ROMÁN BARREZUETA PEDRO DANIEL
DIRECTOR


CAMPOZANO VASQUEZ JAMILE FENICIA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL


ROJAS URIBE CARLOS FERNANDO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


SILVA GUARANDA EDISON ALFONSO
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLA.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
1 CAPÍTULO 1: ENTORNO INSTITUCIONAL	1
1.1 Introducción general.....	1
1.1.1 Hitos institucionales	3
1.1.2 Contexto nacional.....	4
1.1.3 Contexto internacional	5
1.1.4 Gobierno corporativo	6
1.1.5 Desafíos institucionales.....	7
1.2 Filosofía institucional.....	8
1.2.1 Misión.....	8
1.2.2 Visión	8
1.2.3 Valores	9
1.3 Modelo de negocio	10
1.3.1 Características del producto	10
1.3.2 Segmento de mercado	10
1.3.3 Propuesta de valor	13
1.3.4 Relación con clientes.....	14
1.3.5 Canales de servicio.....	14
1.3.6 Actividades claves.....	14
1.3.7 Recursos claves	15
1.3.8 Alianzas claves	15
1.3.9 Estructura de costos.....	15
1.3.10 Estructura de ingresos	16
1.4 Mapa Estratégico.....	17
1.4.1 Estrategia Institucional	18
1.4.2 Estrategia General	20
1.4.3 Cadena de Valor	21
1.4.4 Riesgos Macros y controles.....	25
1.4.5 Organigrama institucional	26
2 CAPÍTULO 2. CASO DEL NEGOCIO.....	28
2.1 Definición de oportunidad de mercado	28
2.1.1 Análisis de Brechas	30
2.1.2 Iniciativas Claves	32
2.2 Estudio de Alternativa.....	33
2.2.1 Análisis de Alternativa	34
2.2.2 Alcance de la Alternativa	34
2.2.3 Estudio de Mercado (Benchmarking).....	35
2.2.4 Estudio de Regulatorio	37
2.2.5 Estudio Administrativo	37

2.3	ANÁLISIS FINANCIERO EN REVISIÓN Y DESARROLLO	38
2.3.1	Inversión.....	38
2.3.2	Activos fijos	38
2.3.3	Capital de trabajo.....	39
2.4	Financiamiento de la inversión.....	41
2.4.1	Cálculo de Costo de Producción	43
2.4.2	Presupuesto de ingresos.....	43
2.5	Presupuesto de costos de operación	46
2.5.1	Presupuesto de gastos.....	47
2.5.2	Proyecciones de Estados de Resultados	49
2.5.3	Flujo de caja	50
2.5.4	Cálculo de la tasa de descuento.....	53
2.5.5	Evaluación financiera	54
3	CAPÍTULO 3: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	55
4	CAPÍTULO 4: PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO.....	59
4.1	Plan de Gestión de la Integración del Proyecto.....	59
4.1.1	Gestión de Desempeño del Proyecto.....	59
4.1.2	Gestión de cambios	62
4.1.3	Cierre del Proyecto.....	63
4.2	Plan de Gestión de los Interesados	68
4.2.1	Identificación y Registro de Interesados	68
4.2.2	Análisis de Clasificación de Interesados	68
4.2.3	Participación Actual y Deseada del Interesado	72
4.2.4	Estrategia de gestión de interesados	73
4.2.5	Requisitos de información de interesados	74
4.2.6	Seguimiento de Gestión de Interesados.....	76
4.3	Plan de Gestión del Alcance.....	76
4.3.1	Gestión del Alcance.....	76
4.3.2	Línea Base del Alcance	80
4.3.3	Enunciado del Alcance	81
4.4	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	85
4.4.1	Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	86
4.4.2	Recopilar Requisitos	88
4.5	Plan de Gestión del Cronograma.....	90
4.5.1	Gestión del Cronograma.....	90
4.5.2	Línea Base del Cronograma (MS Project)	95
4.5.3	Diagrama de Red del Proyecto.....	96
4.6	Plan de Gestión de Costos.....	97
4.6.1	Gestión de Costos.....	97
4.6.2	Línea Base de costos y Reserva de Gestión	102
4.7	Plan de Gestión de la Calidad	103

4.7.1	Gestión de la Calidad	103
4.7.2	Métricas de Calidad.....	107
4.7.3	Matriz de Actividades de Calidad	110
4.7.4	Lista de Verificación de Calidad.....	116
4.8	Plan de Gestión de Recursos	117
4.8.1	Gestión de los Recursos	117
4.8.2	Asignaciones de personal al proyecto	118
4.8.3	Descripción de Roles del Equipo de Trabajo	120
4.8.4	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI).....	122
4.9	Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	126
4.9.1	Gestión de las Comunicaciones.....	127
4.10	Plan de Gestión de Riesgos	130
4.10.1	Gestión de Riesgos	130
4.10.2	Matriz de Gestión de Riesgos del Proyecto.....	131
4.10.3	Análisis Cualitativo	133
4.11	Plan de Gestión de Adquisiciones	134
4.11.1	Gestión de Adquisiciones.....	134
4.11.2	MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO.....	138
4.11.3	Criterios de Selección de Proveedores	139

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1.1. Destino de exportaciones no petroleras – tradicionales	12
Tabla 1.2. Destino de exportaciones no petroleras – tradicionales	13
Tabla 1.3. Estrategia institucional	18
Tabla 1.4. Métricas	19
Tabla 1.5. Estrategias Institucionales al año 2026	20
Tabla 1.6. Riesgos Macros y Controles.....	25
Tabla 2.1. Brechas	31
Tabla 2.2. Priorización de Iniciativas.....	32
Tabla 2.3. Benchmarking Alternativa	36
Tabla 2.4. Inversión en activos fijos.....	38
Tabla 2.5. Inversión en capital de trabajo	40
Tabla 2.6. Financiamiento de la inversión	41
Tabla 2.7. Amortización del préstamo	42
Tabla 2.8. Cálculo del Costo de Producción	43
Tabla 2.9. Cálculo de costos previo al precio de venta	43
Tabla 2.10. Presupuesto de Ingresos anuales	44
Tabla 2.11. Presupuesto anual de gastos operativos	46
Tabla 2.12. Presupuesto anual de gastos de administración.....	47
Tabla 2.13. Presupuesto anual de gastos de marketing y ventas.....	48
Tabla 2.14. Proyección de Estados de Resultados a cinco años.....	49
Tabla 2.15. Proyección de Flujo de Caja a cinco años.....	51
Tabla 2.16. Cálculo de la tasa de descuento.....	53
Tabla 2.17. Evaluación financiera del proyecto TIR – VAN.....	54
Tabla 3.1. Acta de Constitución	55
Tabla 4.1. Contenido del informe de desempeño del proyecto	60
Tabla 4.2. Revisiones de la gestión	61
Tabla 4.3. Plan para la Gestión de Cambio en el proyecto	62
Tabla 4.4. Plan para la Gestión de Cierre de Proyecto.....	63
Tabla 4.5. Formato Cierre del Proyecto	66
Tabla 4.6. Formato Lecciones Aprendidas.....	67
Tabla 4.7. Identificación y Registro de Interesados	70

Tabla 4.8. Participación de los Interesados	72
Tabla 4.9. Estrategia para cada Interesados	73
Tabla 4.10. Comunicación para cada Interesados	74
Tabla 4.11. Plan para la gestión del alcance	76
Tabla 4.12. Enunciado del Alcance.....	81
Tabla 4.13. Diccionario del EDT	86
Tabla 4.14. Proceso para Recopilación de Requisitos.....	88
Tabla 4.15. Plan para la Gestión del Cronograma.....	90
Tabla 4.16. Plan de Gestión del Costo	97
Tabla 4.17. Línea Base de Costos y Reserva de Gestión	102
Tabla 4.18. Plan para la Gestión de la Calidad	103
Tabla 4.19. Descripción de la Métrica	107
Tabla 4.20. Métricas de calidad de los entregables.....	111
Tabla 4.21. Lista de verificación de calidad.....	116
Tabla 4.22. Plan de la Gestión de los Recursos	117
Tabla 4.23. Asignación de Personal al Proyecto	119
Tabla 4.24. Roles y Responsabilidades del Equipo de Trabajo	120
Tabla 4.25. Leyenda Matriz RACI.....	123
Tabla 4.26. Abreviaturas de los principales Roles	123
Tabla 4.27. Matriz RACI.....	124
Tabla 4.28. Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	127
Tabla 4.29. Matriz de Comunicación del proyecto	129
Tabla 4.30. Metodología para la Gestión de Riesgos.....	130
Tabla 4.31. Matriz Probabilidad – Impacto.....	131
Tabla 4.32. Calificación del riesgo.....	132
Tabla 4.33. Escalas de probabilidad e impacto de un riesgo.....	132
Tabla 4.34. Análisis Cualitativo de Riesgo	133
Tabla 4.36. Plan de Gestión de Adquisiciones	134
Tabla 4.37. Matriz de adquisiciones del proyecto.....	138
Tabla 4.38. Criterio de Selección de Proveedor para la Importación de Equipos.....	139
Tabla 4.39. Criterio de Selección de Proveedores para las Compras Locales	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exportación de banano y plátano vs elaborados de banano.....	2
Figura 1.1. Hitos Institucionales Exportadora Banachoco S.A.....	4
Figura 1.2. Principales mercados de destino del banano.....	5
Figura 1.3. Principales mercados de destino del cacao y elaborados.....	6
Figura 1.4 Representación del Directorio de Exportadora Banachoco S.A.....	7
Figura 1.5 Valores de la empresa Exportadora Banachoco S.A.....	9
Figura 1.8 Mapa estratégico.....	17
Figura 1.6. Logotipo Principal del Producto.....	22
Figura 1.7. Presentación de producto.....	23
Figura 1.8 Cadena de Valor.....	24
Figura 1.9. Cadena de Valor actividades primarias Empresa BANACHOCO S.A.....	25
Figura 1.10. Organigrama.....	27
Figura 2. Exportación No Petrolera.....	30
Figura 4. Matriz de Interesados.....	69
Figura 4.1. Project.....	95
Figura 4.2. Diagrama de Red del Proyecto.....	96

1 CAPÍTULO 1: ENTORNO INSTITUCIONAL

1.1 Introducción general

Con base en la información expuesta por el Banco Central del Ecuador, se detalla la siguiente información que refleja de forma explícita el comportamiento de exportación de los productos vinculados directamente con este proyecto:

enero – junio 2020 (primer semestre)

- ✓ Del 62.8 % de productos *tradicionales* exportados, el *banano* y *plátano* obtuvo una participación del 27.7% (3,873 Toneladas métricas).
- ✓ Del 37.2 % de productos *no tradicionales* exportados, los *elaborados de banano* obtuvieron una participación del 1.1% (72 Toneladas métricas).

enero – junio 2021 (primer semestre)

- ✓ Del 57 % de productos *tradicionales* exportados, el *banano* y *plátano* obtuvo una participación del 22.3% (3,657 Toneladas métricas)
- ✓ Del 43 % de productos *no tradicionales* exportados, los *elaborados de banano* obtuvieron una participación del 1.1% (76 Toneladas métricas).

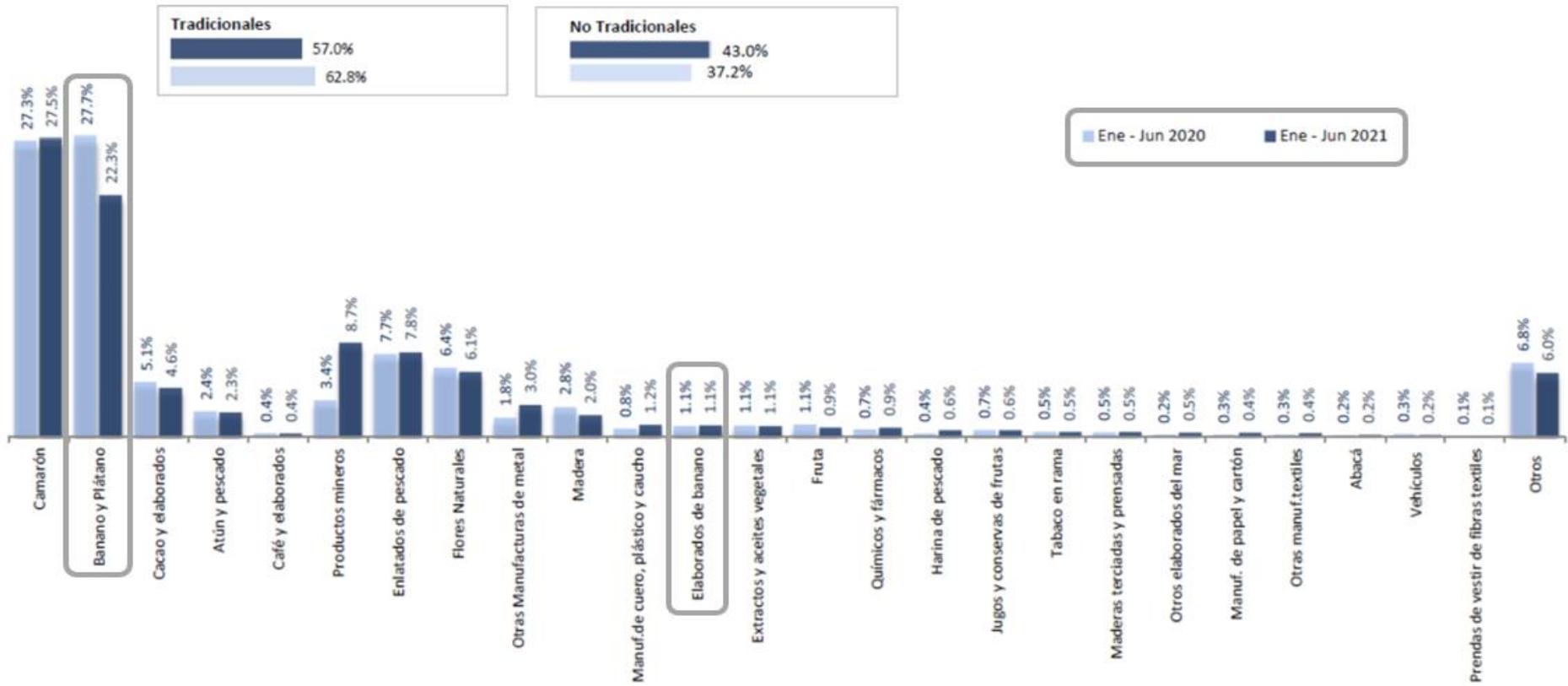


Figura 1. Exportación de banano y plátano vs elaborados de banano.

Elaborado por Banco Central del Ecuador

Visualizando la oportunidad de abrir un nuevo nicho de mercado internacional para comercializar productos congelados no tradicionales, es necesario crear una empresa cuyo nombre es EXPORTADORA BANACHOCO S.A,

La creación de la empresa tiene el objetivo de ser el canal formal y reglamentario que permita promover productos no tradicionales con valor agregado y exportables; considerando, que el banano ecuatoriano ha sido comercializado y exportado en mayor porcentaje en su estado natural (tradicional) versus a propuestas derivadas del mismo (no tradicional).

1.1.1 Hitos institucionales

EXPORTADORA BANACHOCO S.A cuya clasificación empresarial corresponde al CIIU C1030.11¹, en el segundo semestre del año 2022, se formará como empresa constituida en Sociedad Anónima que se enfoca en la producción, comercialización y exportación de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos, cuyo mercado objetivo será Estados Unidos de Norteamérica, específicamente en la ciudad de Miami perteneciente al estado de Florida.

A finales del año 2022, se proyecta realizar la primera exportación al mercado estadounidense. En el año 2024 se apertura la primera sucursal en la ciudad de Miami, para el año 2025 realizar el estudio para expandir la exportación al mercado europeo. En el año 2026 con base en el estudio de factibilidad, se realizará la apertura de una sucursal en Panamá cuyo objetivo será la exportación a nuevos mercados a nivel mundial.

¹ Clasificación: *CLASIFICACION AMPLIADA DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU REV. 4.0)*, Código: *C1030.11*, Descripción: *Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir.*

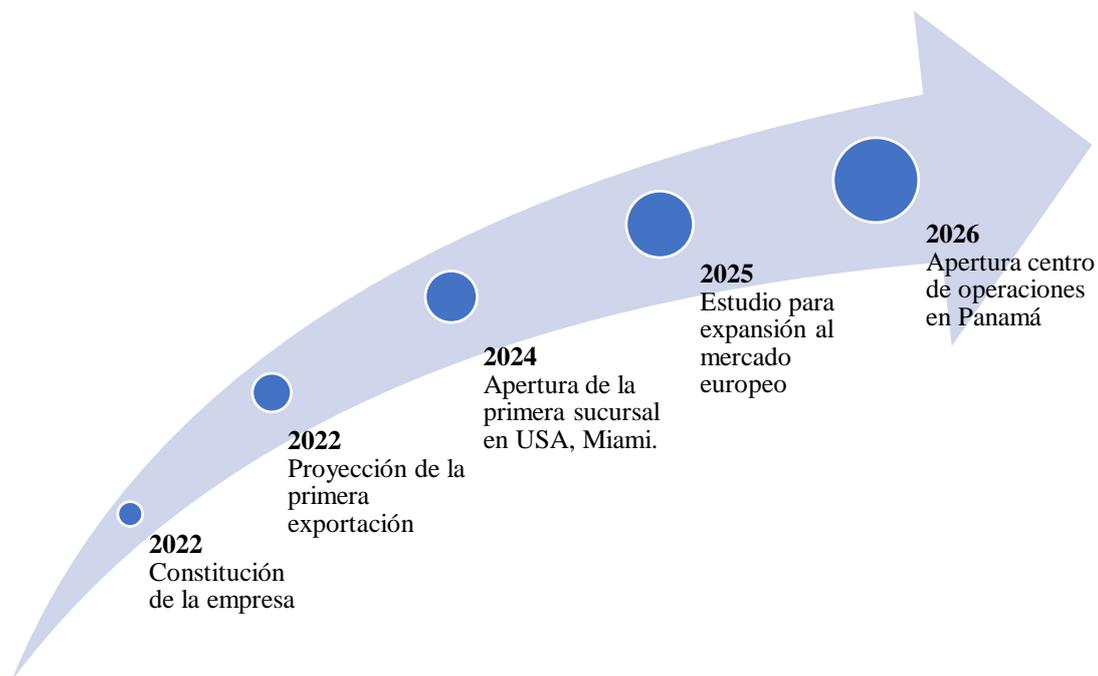


Figura 1.1. Hitos Institucionales Exportadora Banachoco S.A

Elaborado por autores

1.1.2 Contexto nacional

EXPORTADORA BANACHOCO S.A tiene su actividad productiva en territorio ecuatoriano, adquiriendo materia prima (banano, chocolate, envases, etc.), que cumplan con los estándares² requeridos para la elaboración y comercialización del total de su producción (Chocobanana) en el mercado estadounidense.

² Estándares, <https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/food-safety-modernization-act-fsma>

1.1.3 Contexto internacional

EXPORTADORA BANACHOCO S.A incursionará inicialmente en el mercado estadounidense, con la proyección de expansión a otros continentes en los cuales se conoce que los productos ecuatorianos, banano y chocolate, tienen gran aceptación y por ende existe una mayor probabilidad de comercialización de nuevas propuestas a partir del banano y chocolate.

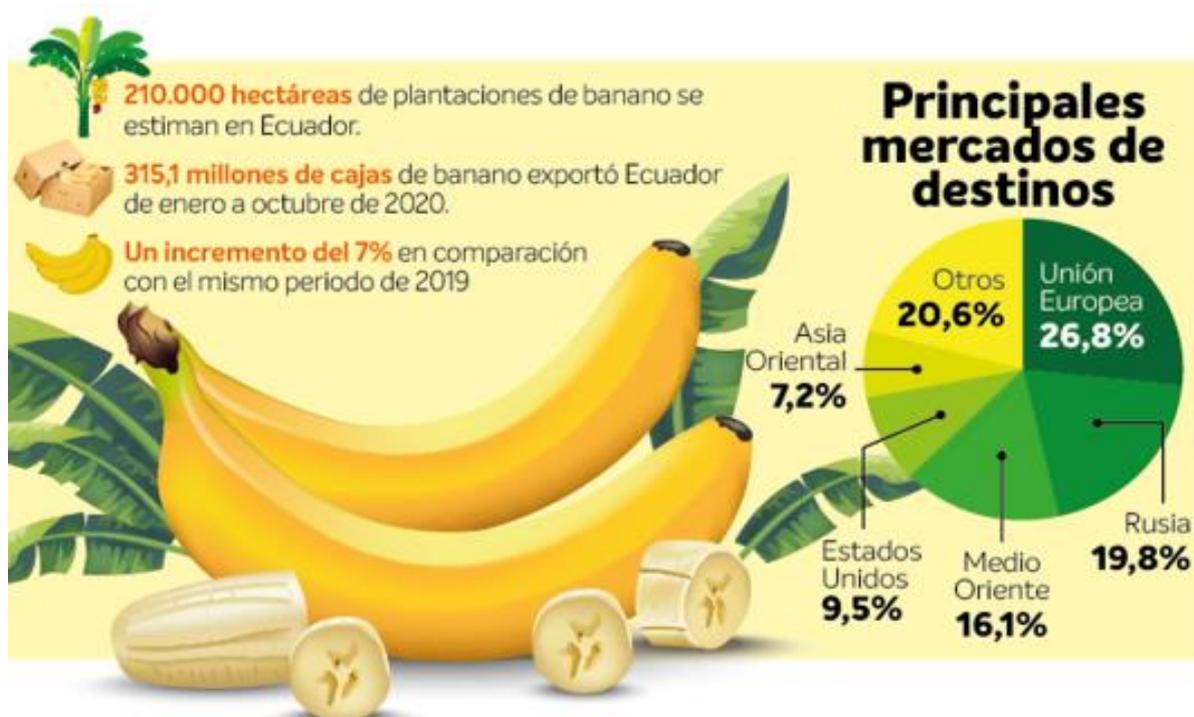


Figura 1.2. Principales mercados de destino del banano

Fuente: ACORBANEC

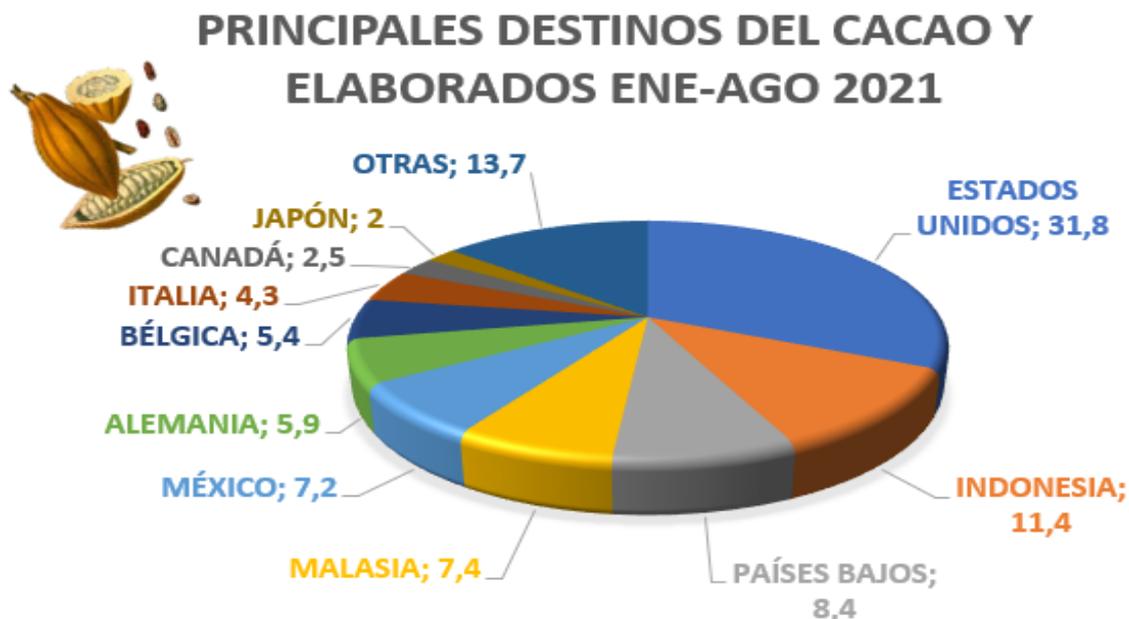


Figura 1.3. Principales mercados de destino del cacao y elaborados

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.1.4 Gobierno corporativo

EXPORTADORA BANACHOCO S.A posee una directiva limitada debido a que la empresa recién inicia su actividad como negocio. La directiva estará conformada por: Presidente Ejecutivo, Gerente General, Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Comercio Exterior, permitiendo así, gestionar las diferentes situaciones que se puedan presentar, además de contar con una estructura de gobierno corporativo, dentro de la empresa se han creado las condiciones necesarias para la toma de decisiones estratégicas que apalanquen el aumento de la competitividad y la generación de valor, potenciando de este modo el prestigio de la empresa.

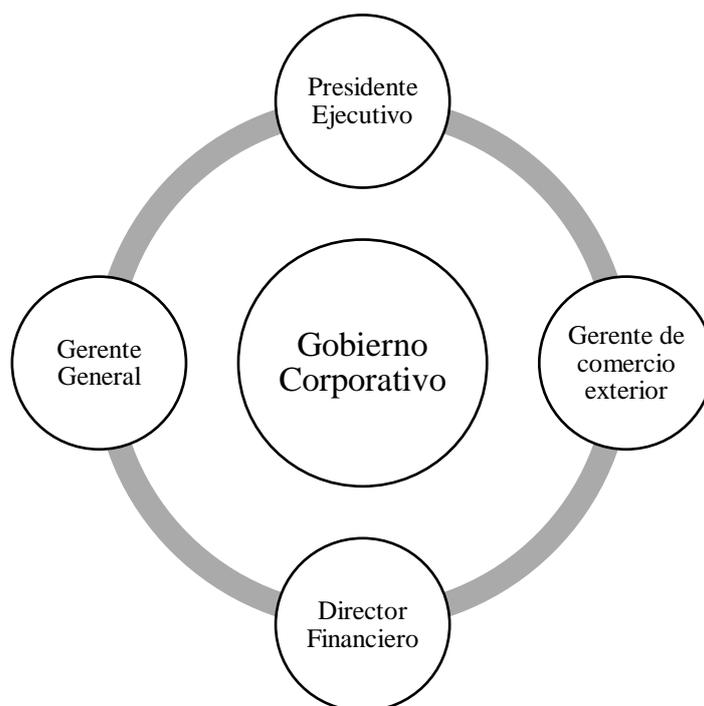


Figura 1.4 Representación del Directorio de Exportadora Banachoco S.A

Elaborado por autores

Además, se detalla las diferentes guías y normas que posee la empresa para asegurar un correcto gobierno corporativo:

- ✓ Guía de ética
- ✓ Código de conducta Anticorrupción
- ✓ Política Anti soborno
- ✓ Prevención de conflictos de interés
- ✓ El compromiso con la prevención, salud y seguridad en el trabajo
- ✓ Nuestros compromisos con el Desarrollo Sostenible

1.1.5 Desafíos institucionales

EXPORTADORA BANACHOCO S.A ha identificado la oportunidad de promocionar y comercializar nuevos productos en el mercado internacional, lo cual permite analizar y

contemplar los desafíos a vencer mencionados a continuación con el fin de lograr el objetivo institucional.

- ✓ Diseñar la infraestructura empresarial que permita realizar una apropiada administración, operación y comercialización de nuestro producto a nivel internacional, con base en los estándares de calidad establecidos por el país de destino.
- ✓ Estipular el medio apropiado para garantizar la traspotación del producto final hasta su destino de comercialización.
- ✓ Alinearse con los ODS (Salud y bienestar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades, producción y consumos responsables) en post de una producción sostenible y amigable con la sociedad y el medio ambiente.
- ✓ Comercialización del producto en varios continentes.
- ✓ Proponer continuamente una oferta variada en la presentación del producto.

1.2 Filosofía institucional

1.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización y exportación de Chocobananas a los mercados internacionales, llegando al consumidor final con una combinación de productos ecuatorianos con excelentes sabores, saludables y deliciosos.

1.2.2 Visión

Ser la empresa líder en innovación, elaboración y exportación de snacks fríos hechos con frutas cubiertas de chocolate de alta calidad y sabores intensos.

1.2.3 Valores

Nuestros valores están pensados en obtener una ventaja competitiva de gran relevancia, garantizando una estrategia ética y sostenible.

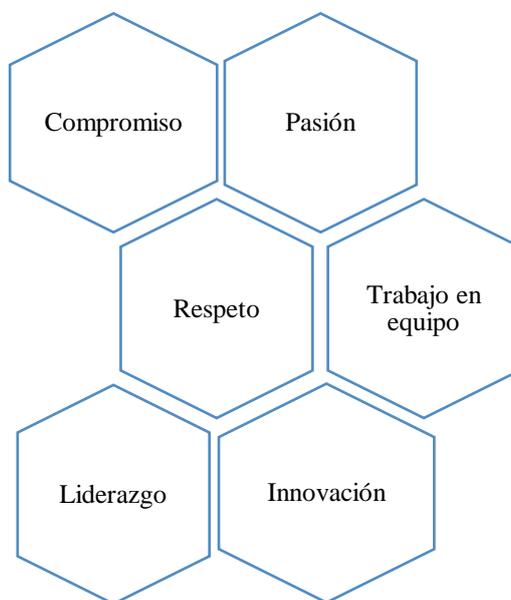


Figura 1.5 Valores de la empresa Exportadora Banachoco S.A

Elaborado por autores

- ✓ **Compromiso:** Comercializar un producto de alta calidad alineado con los estándares internacionales.
- ✓ **Pasión:** Disfrutar haciendo junto al equipo de trabajo el producto que se va a exportar.
- ✓ **Respeto:** Este valor es importante dentro de la empresa ya que debe existir el respeto hacia todos los colaboradores los cuales deben ser tratados por igual.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Promover la colaboración activa de los colaboradores.
- ✓ **Liderazgo:** Mantener un alto nivel de habilidades gerenciales que nos coloque entre las primeras empresas comercializadoras de productos congelados.

- ✓ **Innovación:** Ofertar propuestas novedosas que cautiven los gustos de nuestros clientes.

1.3 Modelo de negocio

1.3.1 Características del producto

Producto elaborado con la combinación de dos frutas de gran relevancia en datos estadísticos con relación a cultivos y exportaciones a nivel mundial como son el banano y el cacao (chocolate), se estima que el 99% de las exportaciones de banana son de tipo Cavendish³ la cual es considerada una de las variedades más famosa y cultivada debido a ser calificada como clase “A” premium, el tamaño de los dedos tiene un mínimo de 18cm y su calibre mínimo es 39 mm y el máximo es de 46 mm, mientras que el cacao a seleccionarse se concentra principalmente en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos, en el país se cultivan dos tipos de cacao: el Cacao⁴ CCN-51 y el denominado Cacao Nacional. Es un Cacao Fino de Aroma conocido como ‘Arriba’, desde la época colonial.

1.3.2 Segmento de mercado

La empresa tiene como objetivo ofertar al mercado estadounidense (Miami-Florida) un producto que cumpla con los estándares de calidad y competitividad entre los productos de similares características, es por ello que con base en el informe emitido por el *Banco Central del Ecuador* (Evolución de la balanza comercial⁵ por producto, con datos obtenidos entre el mes de enero hasta agosto 2021, pág.: 24) con relación a los destinos de las exportaciones no petroleras – tradicionales refleja que:

³ Cavendish, <http://frutabona.com/wp/banano/>

⁴ Cacao, <http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias/el-cacao-ecuatoriano.html>

⁵ Informe Evolución de la Balanza Comercial, <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202108.pdf>

- ✓ 15% (516,919.40 TM) de la exportación de Banano y Plátano tiene como destino Estados Unidos.
- ✓ 31.8% (61,239.08 TM) de la exportación de Cacao y elaborados tiene como destino Estados Unidos.

BANANO Y PLATANO	TM		FOB		CACAO Y ELABORADOS	TM		FOB	
				Part. (%)					Part. (%)
	4737600,86	2345271,16				192300,03	507819,82		
RUSIA	965883,41	443696,03	18,90%		ESTADOS UNIDOS	61239,08	161702,79	31,80%	
ESTADOS UNIDOS	576919,4	351786,01	15%		INDONESIA	24300,54	57644,15	11,4%	
TURQUÍA	313394,6	136870,2	5,80%		PAÍSES BAJOS	16118,94	42881,33	8,40%	
PAÍSES BAJOS	232532,52	124617,08	5,30%		MALASIA	15869,36	37504,4	7,40%	
ALEMANIA	229299,98	110099,72	4,70%		MÉXICO	14956,01	36576,36	7,20%	
ITALIA	204481,64	99634,6	4,20%		ALEMANIA	10412,3	29951,43	5,90%	
BÉLGICA	130483,37	84262,12	3,60%		BÉLGICA	10512,47	27170,29	5,40%	
ARGELIA	157653,75	76163,23	3,20%		ITALIA	8520,83	21933,56	4,30%	
ARGENTINA	158215,5	73833,49	3,10%		CANADÁ	4893,29	12838,73	2,50%	
CHILE	182357,76	72122,15	3,10%		JAPÓN	3287,13	10021,7	2,00%	
OTRAS	1586378,93	772186,53	32,90%		OTRAS	22190,08	69595,08	13,70%	

Tabla 1.1. Destino de exportaciones no petroleras – tradicionales

Fuente: Banco Central del Ecuador

Considerando que el petróleo y sus derivados son recursos no renovables y Ecuador está consiente que este recurso no es eterno para crear una economía sostenible con base en este tipo de exportaciones o productos.

Actualmente los datos reflejan que las exportaciones que realiza Ecuador se detallan de a continuación:

- ✓ Exportaciones petroleras 79.4%
- ✓ Exportaciones no petroleras 14.2%

PERÍODO	VARIACIÓN							
	Ene - Ago 2019		Ene - Ago 2020		Ene - Ago 2021		Ene - Ago 2021/2020	
	TM	VALOR	TM	VALOR	TM	VALOR	ABSOLUTA	RELATIVA
Exportaciones totales	22030,8	14921,1	20905,2	12900,6	22100,8	16837,8	3937,1	30,50%
Petroleras	14825,2	5987,1	13311,7	3236,3	13899,2	5804,5	2568,2	79,40%
No petroleras	7205,6	8934	7593,5	9664,3	8201,6	11033,3	1369	14,20%

Tabla 1.2. Destino de exportaciones no petroleras – tradicionales

Fuente: Banco central del Ecuador

1.3.3 Propuesta de valor

La oferta de valor de EXPORTADORA BANACHOCO S.A es brindar a través de su producto, una nueva propuesta de presentación del banano en combinación con chocolate y aderezos que agreguen un valor nutricional.

Con base en esta información, visualizamos y reconocemos una gran oportunidad de poder explotar un mercado relativamente virgen sobre la cual proponemos una oferta más elaborada con productos terminados, puntualmente con banano y elaborados del cacao.

Estos productos gozan de gran aceptación y son muy apetecidos por su aroma y sabor incomparable, por lo cual son cualidades importantes que requieren ser tomadas en cuenta para aumentar el porcentaje de exportaciones no petroleras – tradicionales y que sean de gran aporte a una economía sostenible.

1.3.4 Relación con clientes

La relación que se espera construir con los clientes importadores y consumidores finales se basa en la confianza de la marca al brindar un producto con ingredientes de calidad, además de que el departamento comercial es el encargado de realizar visitas a los diferentes puntos de ventas para obtener retroalimentación de los consumidores finales acerca del producto y conocer su grado de satisfacción por el servicio recibido, novedades presentadas, y/o cualquier otro problema que pueda existir durante la exportación de los productos.

1.3.5 Canales de servicio

Para lograr mantener la relación cercana con los clientes el proyecto utilizará como canal de servicios los siguientes puntos:

- ✓ Atención al cliente en oficina
- ✓ Video agentes para clientes del exterior
- ✓ Call center
- ✓ Redes sociales
- ✓ Página WEB de la empresa
- ✓ Teléfono fijo

1.3.6 Actividades claves

Las actividades claves para el desarrollo del proyecto son:

- ✓ Captación de clientes a través de un buen plan de marketing
- ✓ Contar con proveedores artesanales capacitados para la compra de banano y cacao
- ✓ Contar con proveedores idóneos para el transporte de los productos
- ✓ Inspecciones a los productos para mantener la calidad del producto
- ✓ Aprobación de normas ISO para la empresa.

1.3.7 Recursos claves

Toda actividad comercial requiere analizar cuáles deben ser sus recursos claves para garantizar una óptima operación y producción, por lo cual detallamos a continuación las que consideramos de gran relevancia:

- ✓ Capital de inversión
- ✓ Maquinaria semi industrial
- ✓ Infraestructura adecuada
- ✓ Personal calificado
- ✓ Materia prima de primera de calidad

1.3.8 Alianzas claves

Con el fin de asegurar el correcto desarrollo del proyecto y ser sostenibles a corto, mediano y largo plazo se deberá considerar las siguientes alianzas:

- ✓ Proveedores logísticos para el manejo de los productos en frío
- ✓ Proveedores artesanales para la materia prima (Banana -. Chocolate)
- ✓ Proveedores de servicios aduanero.
- ✓ Proveedores de servicios de seguridad privada
- ✓ Proveedores de envases

1.3.9 Estructura de costos

Las inversiones que EXPORTADORA BANACHOCO S.A debe realizar en el desarrollo de su modelo de negocio, son:

- Costos Fijos

- ✓ Sueldos y salarios
- ✓ Servicios básicos (luz eléctrica, agua, teléfono fijo - móvil, internet)

- ✓ Costos de publicidad y promoción
- ✓ Costos de exportación
- **Costos Variable**
 - ✓ Pago a proveedores: compra de materia prima (banano, chocolate, aderezos), envases y servicios complementarios
 - ✓ Costos de dirección y administrativos
 - ✓ Gastos financieros (Intereses, comisiones, Otros)
 - ✓ Costos por transporte (nacional/internacional)
 - ✓ Costos por mantenimiento de equipos e instalaciones
 - ✓ Tasas e impuestos

1.3.10 Estructura de ingresos

Los ingresos de la empresa EXPORTADORA BANACHOCO S.A son aquellos generados por el modelo de negocios es decir por la exportación del producto al mercado internacional.

1.4 Mapa Estratégico

El presente mapa estratégico, plasma la representación esquemática, que explica los procesos de creación de valor que son: financiero, tecnología y procesos de aprendizaje y desempeño; en general, de la empresa EXPORTADORA BANACHOCO S.A

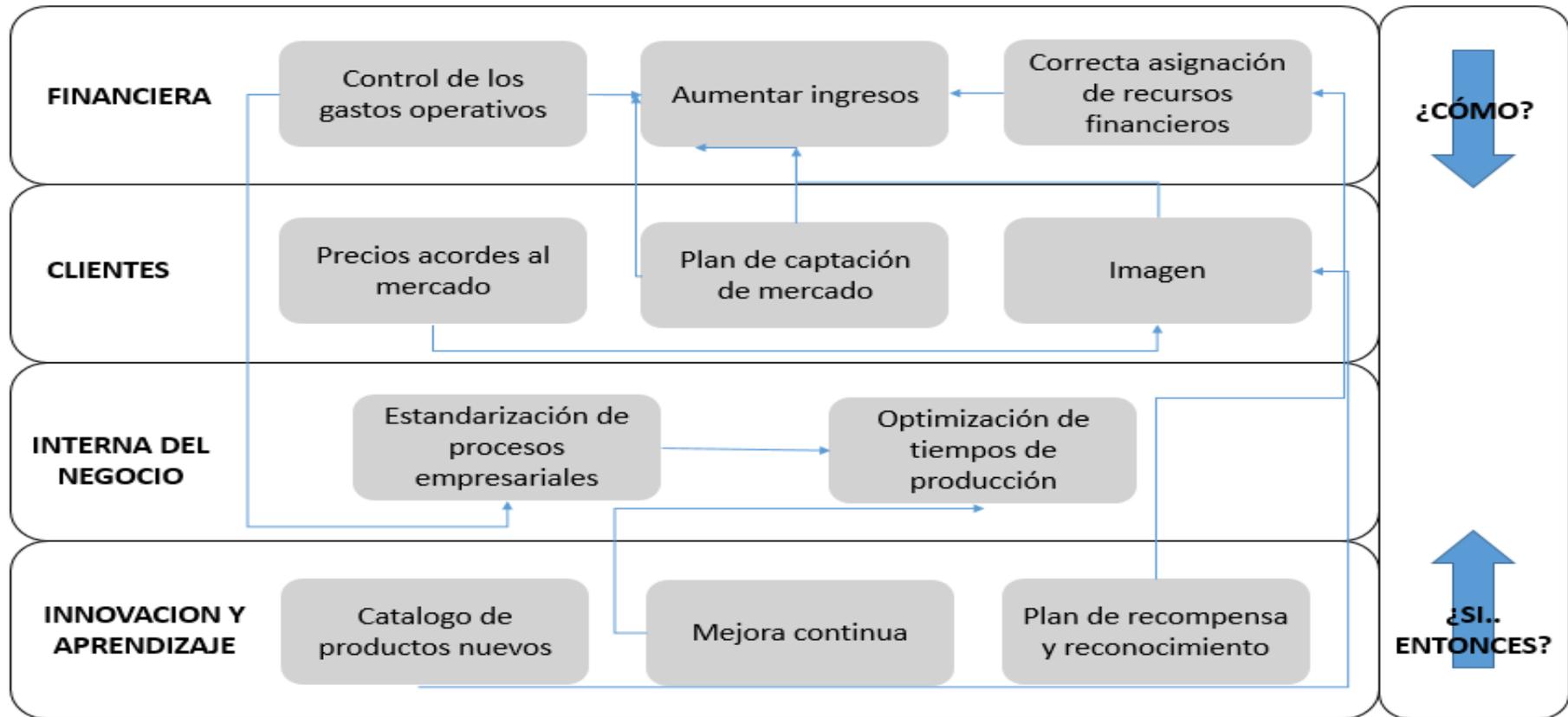


Figura 1.8 Mapa estratégico

Elaborado por Autores

14.1 Estrategia Institucional

Para efecto de cumplir con los objetivos de corto y largo plazo, se detalla en el cuadro de mando integral (CMI), el desglose de las perspectivas alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

MISIÓN	VISIÓN						VALORES	
	Estrategias	Objetivos a Largo Plazo						
		COMPROMISO	PASIÓN	RESPETO	TRABAJO EN EQUIPO	LIDERAZGO		INNOVACIÓN
1. Fomentar una economía sostenible con recursos renovables	X							
2. Ampliar participación en el mercado de Estados Unidos con productos no petroleros		X		X		X		
3. Mantener una innovación constante sobre el producto ofertado	X					X		
4. Asegurar colaboradores de alto desempeño			X	X				
CMI	Objetivos a Corto Plazo					CÓDIGO		
Perspectiva Interna del Negocio	Estandarizar procesos empresariales	Optimización de tiempos y automatización/integración de servicios de la empresa						
Perspectiva Financiera	Control de gastos e incremento de ingresos en un 15%	Reducir los costos de operación	Incrementar las ventas	Asignar nuestro capital de manera efectiva y estratégica.				
Perspectiva del Cliente	Garantizar un valor competitivo en el costo de los productos y establecer precios estratégicos.	Tener una visión única en las necesidades del cliente y las tendencias del mercado.	Creer y compartir nuevas capacidades con nuestros clientes.	Incluir en el catálogo nuevos productos procesados e innovadores	Plan de captación de mercado			
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	Desarrollar innovaciones y nuevas tecnologías en nuestros puestos de trabajo	Establecer métodos de reconocimiento y recompensa para generar motivación	Crear talentos dedicados y una estructura organizacional sostenible					

Tabla 13. Estrategia institucional

Elaborado por Autores

Se define las métricas a medir para los objetivos estratégicos, de acuerdo al siguiente cuadro:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MÉTRICA	PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MÉTRICA
Perspectiva Interna del Negocio	Estandarizar procesos empresariales	Procesos actuales vs reestructuración de procesos	Perspectiva del Cliente	Garantizar un valor competitivo en el costo de los productos y establecer precios estratégicos	Precios del mercado vs precios establecidos
	Optimización de tiempos y automatización/integración de servicios de la empresa	Automatización de procesos para el mejoramiento continuo		Tener una visión única en las necesidades del cliente y las tendencias del mercado.	Encuestas de satisfacción
Perspectiva Financiera	Control de gastos e incremento de ingresos en un 15%	Flujo de caja que se va generando.		Plan de captación de mercado	Plan de marketing
	Reducir los costos de operación	Flujo de caja que se va generando.		Crecer y compartir nuevas capacidades con nuestros clientes	Encuestas de satisfacción y necesidades
	Incrementar las ventas	Crecimiento trimestral de ventas.	Incluir en el catálogo nuevos productos procesados e innovadores	Catálogo de productos actuales vs. Nuevas incorporaciones	
	Asignar nuestro capital de manera efectiva y estratégica.	Balance General	Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	Establecer métodos de reconocimiento y recompensa para generar motivación	Cumplimiento de metas
			Desarrollar innovaciones y nuevas tecnologías en nuestros puestos de trabajo	Mejoramiento continuo y actualización de tecnologías	
			Crear talentos dedicados y una estructura organizacional sostenible	Plan de recompensas mejores trabajadores	

Tabla 1.4. Métricas

Elaborado por autores

1.4.2 Estrategia General

La propuesta de valor “*Exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.*”; parte de la estrategia tiene como finalidad innovar, producir y ofertar una propuesta diferente a la exportación de los productos de mayor participación que son comercializados de forma natural sin un proceso adicional que pueda conseguir aumentar el porcentaje de exportaciones no petroleras.

La estrategia se sustenta en 4 pilares fundamentales que son:

- Fomentar una economía sostenible con recursos renovables.
- Ampliar participación en el mercado de Estados Unidos con productos no petroleros.
- Mantener una innovación constante sobre el producto ofertado.
- Asegurar colaboradores de alto desempeño.

Con el fin de establecer la relación entre los pilares de la estrategia general con los objetivos estratégicos que se persiguen y sus estrategias, se presenta esta relación en la Tabla 5. la cual indica además la perspectiva de la estrategia en función del cuadro de mando integral.

Tabla 1.5. Estrategias Institucionales al año 2026

Pilares Estratégicos	Objetivos Estratégico	Estrategias	Perspectiva
Asegurar un crecimiento sostenible	Control de gastos e incremento de ingresos en un 15%	Reducir los costos de operación	Financiera
		Incrementar las ventas	Financiera
		Asignar nuestro capital de manera efectiva y estratégica.	Financiera
Ampliar participación en el mercado	Expandir la participación en el mercado internacional en un 10%	Incluir en el catálogo nuevos productos procesados e innovadores	Mercado
		Garantizar un valor competitivo en el costo de los productos y establecer precios estratégicos.	Mercado

		Tener una visión única en las necesidades del cliente y las tendencias del mercado.	Mercado
		Creer y compartir nuevas capacidades con nuestros clientes.	Mercado
		Plan de captación de mercado	Mercado
Mantener una innovación constante sobre el producto ofertado.	Formalización y eficiencia de los diferentes procesos de la empresa	Estandarizar procesos empresariales	Procesos Internos
		Optimización de tiempos y automatización/integración de servicios de la empresa	Procesos Internos
		Capacitar a los colaboradores en técnicas de mejora continua	Aprendizaje y Conocimiento
Asegurar colaboradores de alto desempeño	Desarrollar personal altamente capacitado	Establecer métodos de reconocimiento y recompensa para generar motivación	Aprendizaje y Conocimiento
		Desarrollar innovaciones y nuevas tecnologías en nuestros puestos de trabajo	Aprendizaje y Conocimiento
		Crear un ambiente de trabajo incluyente	Aprendizaje y Conocimiento
		Crear talentos dedicados y una estructura organizacional sostenible	Aprendizaje y Conocimiento

Elaborado por: Autores

1.4.3 Cadena de Valor

La cadena de valor de la empresa muestra los procesos, los recursos, con la finalidad de conectar la misión con la estrategia, por ello existe una correcta correlación e interrelación entre la vinculación de valor.

Mediante esta herramienta se puede visualizar ordenadamente dos actividades denominadas primarias y secundarias como se lo describe a continuación:

Actividades Primarias: Son aquellas directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto.

- ✓ Logística interior (de entrada): relacionada con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas, insumos o productos intermedios necesarios para fabricar el producto.

- ✓ Operaciones: consiste en la transformación de las materias primas, insumos o productos intermedios en el producto final.
- ✓ Logística exterior (de salida): comprende el almacenamiento del producto terminado y la distribución de este hacia el consumidor.
- ✓ Mercadotecnia y ventas: actividades destinadas a dar a conocer, promocionar y vender el producto.
 - ✓ Logotipo: representa de forma gráfica a los principales productos con los que se elabora el producto final.

Figura 1.6. Logotipo Principal del Producto



Nota: Elaborado por Autores

- ✓ Tipos de Productos: representación real del producto final.

Figura 1.7. Presentación de producto



Nota: Elaborado por Autores

- ✓ Servicios: complementan al producto, como son la instalación, reparación y el mantenimiento. Abarcan diferentes áreas desde cualquier instalación de servicio hasta el servicio al cliente después de la venta del producto.

Actividades secundarias o de apoyo: Actividades que no están relacionadas con la producción y comercialización, pero son de gran ayuda a las actividades primarias:

- ✓ Abastecimiento: Dirigido a obtener los inputs comprados, ya sean materias primas, insumos, productos intermedios, servicios contratados, maquinaria y otros. El aprovisionamiento se extiende a lo largo de toda la cadena de valor prestando apoyo a todas y cada una de las actividades primarias e incluso las otras actividades de apoyo.
- ✓ Desarrollo tecnológico: Comprende el diseño del producto, así como la planeación para idear y mejorar la forma de llevar a cabo las diversas actividades de la cadena de valor.

- ✓ Recursos humanos: Consiste en contratar, formar y desarrollar al personal operativo, técnico y administrativo.
- ✓ Infraestructura: Incluye actividades como la gestión general, contabilidad, asesoría jurídica, planificación estratégica y todas las otras actividades no consideradas, pero que son esenciales para permitir el funcionamiento de toda la cadena de valor (Carhuallanqui y Espinoza, 2017,26 - 27⁶).



Figura 1.8 Cadena de Valor

Elaborado por autores

⁶ Carhuallanqui y Espinoza, 2017,26 – 27,
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625714/InocenteV_D.pdf?sequence=4&isAllowed=



Figura 1.9. Cadena de Valor actividades primarias Empresa BANACHOCO S.A.

Elaborado por autores

1.4.4 Riesgos Macros y controles

Dentro de la operación de la empresa existen varios riesgos que pueden afectar el flujo de trabajo. En la Tabla 5 se analizan estos riesgos, así como las medidas de control que se consideran para cada caso.

Tabla 1.6. Riesgos Macros y Controles

Riesgos Identificados	Control(es) a Aplicar
Pérdida de mercadería durante la transportación	Contratación de seguro contra cualquier evento inesperado durante el proceso de transportación de la mercadería.
Contaminación cruzada	Realizar el envío de la mercadería en contenedores de uso exclusivo (no carga consolidada).
Rechazo de mercadería comercializada	Tener las certificaciones de origen del producto. Alinearse con los estándares de calidad de aceptación establecidas por el país que realiza la importación de nuestro producto.
Accidentes o lesiones que pudiesen ocurrir por actividades relacionadas con la elaboración del producto	Elaborar una matriz de riesgos laboral para realizar la asignación de los <i>equipos de protección personal (EPP)</i> ⁷ que mejor se ajuste a las condiciones de trabajo Implementación de señalética informativa de los riesgos o peligros en los diferentes espacios de trabajo

⁷ Equipo de protección personal (EPP), https://es.wikipedia.org/wiki/Equipo_de_protecci%C3%B3n_individual

Déficit de contenedores debido a la situación ocasionada por la emergencia sanitaria (COVID-19)	Establecer un método de rastreabilidad y seguimiento de contenedores a lo largo de las escalas portuarias, reduciendo así el margen de error en los horarios estructurados.
Contaminación de contenedor con sustancias sujetas a fiscalización	Sistema de embalaje con zunchos plásticos de seguridad, para evitar la incorporación de sustancias inapropiadas.
	Contratación de vigilancia continua durante el proceso de embarque de la mercadería.
Documentación para exportación	Estandarizar y actualizar continuamente cada uno de los requisitos para ejecutar un traslado éxito de la mercadería.
Fraude por falta de experiencia en exportación de productos	Contratación de personal calificado con vastos conocimientos en temas legales para exportación de un producto.
Para inesperada de la línea de producción por fallas técnicas	Elaboración de un plan de mantenimiento preventivo y predictivo que garantice la funcionalidad y confiabilidad de los equipos.
Quebranto en la salud de los operadores a causa de la emergencia sanitaria (COVID-19)	Validar que todo el personal cuente con dosis completas de las vacunas contra el COVID-19
	Ejecución continua de una prueba PCR ⁸ (reacción en cadena de la polimerasa) para detectar a tiempo un posible caso positivo de COVID-19

Elaborado por: Autores

1.4.5 Organigrama institucional

En el organigrama de EXPORTADORA BANACHOCO S.A se consideran los principales departamentos de la empresa. El mando superior es presidente quien se encarga de la planificación estratégica de la empresa, el segundo nivel de autoridad es el Gerente General quien toma decisión sobre la distribución de los recursos de la empresa y designa nivel de autoridad, responsabilidades y recursos a los demás integrantes.

⁸ Prueba PCR, [https://medlineplus.gov/spanish/pruebas-de-laboratorio/pruebas-de-pcr/#:~:text=Las%20pruebas%20de%20PCR%20\(reacci%C3%B3n,c%C3%A9nulas%20anormales%20en%20una%20muestra.](https://medlineplus.gov/spanish/pruebas-de-laboratorio/pruebas-de-pcr/#:~:text=Las%20pruebas%20de%20PCR%20(reacci%C3%B3n,c%C3%A9nulas%20anormales%20en%20una%20muestra.)

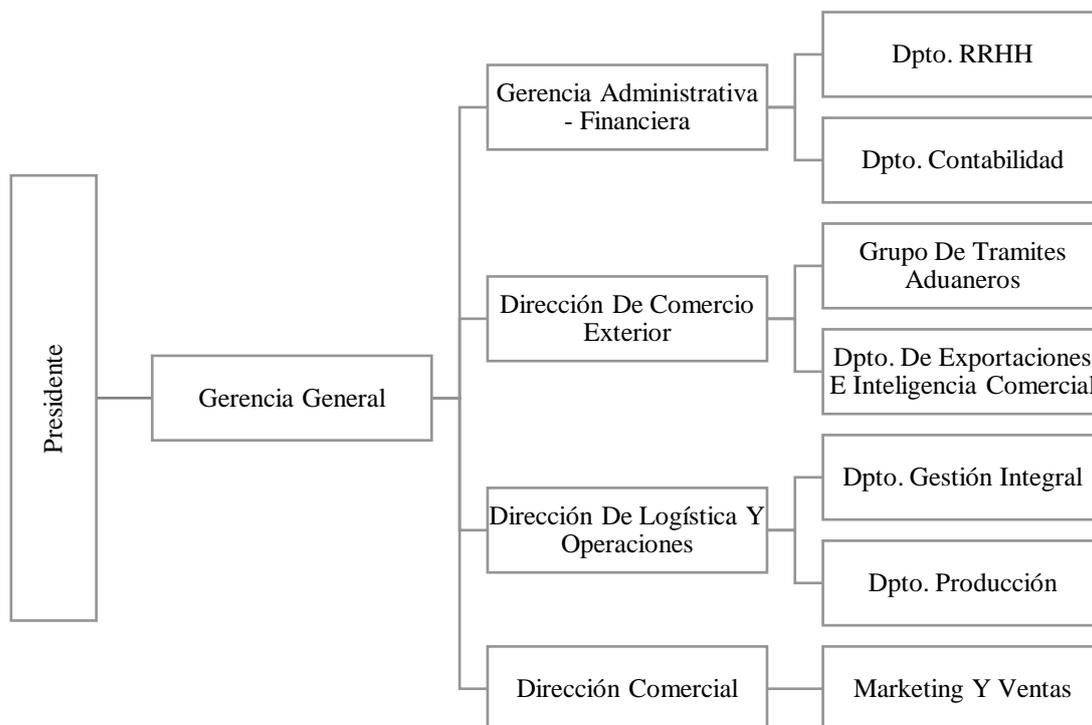


Figura 1.10. Organigrama

Elaborado por: Autores

En el siguiente detalle se manifiesta los sistemas de información y la infraestructura tecnológica con la que cuenta la empresa.

- ✓ Base de Datos de Clientes
- ✓ Manual de Operativos, Manuales de Procedimientos, instructivos, formularios internos y normas técnicas.
- ✓ Dashboard con indicadores estratégicos para tener un control integral de la empresa

La infraestructura Tecnológica la empresa cuenta con:

- ✓ CRM (Customer Relationship Management)
- ✓ Herramientas Google (correo electrónico, drive, entre otros)
- ✓ Licencia de Microsoft Office
- ✓ Licencia Antivirus
- ✓ Red de infraestructura inalámbrica (Wifi)

2 CAPÍTULO 2. CASO DEL NEGOCIO

2.1 Definición de oportunidad de mercado

Ecuador es un país productor de frutas y hortalizas con calidad de exportación tales como: banano, camarón, enlatados de pescado, brócoli, cacao, jugos y conservas de fruta, los cuales han demostrado tener una gran aceptación a nivel mundial.

La propuesta tiene como objetivo, comercializar nuevos productos elaborados con fruta ecuatoriana, la cual goza de propiedades únicas en textura, sabor y aroma, que cautivan cada uno de los sentidos del mercado internacional. Razón por la cual nuestro producto está compuesto por dos de las frutas (Banano y Cacao) consideradas como las más relevantes en las exportaciones de nuestro de nuestro país. Esta actividad busca crear un nuevo nicho de mercado potencialmente rentable con relación al consumo de productos no tradicionales, categoría en la cual está enmarcada la oferta de este proyecto.

Con base en estudios realizados por la AEBE⁹ (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador), Ecuador está encaminado a convertirse en el mayor exportador a nivel mundial de este producto tomando en cuenta que el banano contiene potasio, glucosa, vitamina A, B6, B12, hierro, entre otros nutrientes, además, de acuerdo a cifras presentadas por la Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao del Ecuador (ANECACAO¹⁰), en el cual se evidencia que existe un crecimiento considerable de exportación de este producto hacia el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica. El cacao o chocolate contiene los siguientes nutrientes como fosforo, magnesio, hierro, calcio, zinc, cobre, manganeso, vitaminas B1, B2, B3, C, E, acido pantoténico, tiamina y riboflavina, cafeína, teobromina y taninos,

⁹ Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador <https://www.aebe.com.ec/blog>

¹⁰ Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao del Ecuador <http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos/cacao-en-ecuador.html>

antioxidantes naturales, ambos productos han logrado tener reconocimiento como productos de gran reputación por su contenido nutritivo, buen sabor y aroma.

El banano ecuatoriano ha sido comercializado y exportado en mayor porcentaje en su estado natural versus elaborados a partir de la misma fruta, por ende, la propuesta fomenta el incremento de la demanda actual de los productos no petroleros, dando apertura a un nuevo segmento de mercado que permitirá idealizar y proponer nuevos elaborados a partir de las bondades de una fruta, hortaliza o cereales, puedan cumplir con los estándares de calidad del país al cual se realizará la exportación.

Esta propuesta tiene como principal destino el mercado de Estados Unidos de Norteamérica, siendo la ciudad de Miami perteneciente al estado de Florida como primera opción, debido a mantener un clima¹¹ subtropical, además de ser un destino turístico durante todo el año, donde visitantes de todas partes del mundo llegan a vacacionar.

Actualmente, el Gobierno de Ecuador impulsa la producción nacional y ha implementado varios mecanismos para fomentar la exportación, enfocándose en transformar la matriz productiva para que el país no solo comercialice internacionalmente productos petroleros, sino que mediante la exportación de productos no petroleros¹² se pueda dinamizar y fortalecer la economía nacional.

¹¹ *Clima ciudad de Miami*, https://www.clima.com/estados-unidos/florida/miami?gclid=Cj0KCQiAnuGNBhCPARIsACbnLzpJAb55KGsWpNQ7OGDn1zyyPNvatbBz02c0RX-F_xzTCFo5fnVi9-waAptbEALw_wcB

¹² *Productos no petroleros*, <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/VFBoletinComercioExteriorJul20921.pdf>

Figura 2. Exportación No Petrolera



Fuente: Ministerio de Producción Comercio Exterior

2.1.1 Análisis de Brechas

En el análisis realizado al Cuadro de Mando Integral (CMI), establecimos los cuatro pilares estratégicos que se detallan a continuación:

1. La perspectiva financiera, tiene la necesidad de administrar estratégicamente cada una de las operaciones de la empresa con la finalidad de reducir costos operativos e incrementar ingresos en un 15%, Asignación de capital de manera efectiva y estratégica.
2. La perspectiva del cliente, comprometido con la oportunidad de garantizar un valor competitivo en los productos y establecer precios estratégicos por lanzamiento de producto, tener una visión única en las necesidades de los clientes, además de estar alineados a las tendencias del mercado, incluir en los catálogos nuevos productos procesados e innovadores, plan de capacitación al cliente interno.

3. La perspectiva Interna del Negocio, se revisará los procesos y se realizará la estandarización de los procesos empresariales, permitiendo su automatización, optimización de tiempos y la integración de los servicios que ofrecerá la empresa.
4. La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento como oportunidad de desarrollar innovaciones y nuevas tecnologías en nuestros puestos de trabajo, establecer métodos de reconocimiento y recompensa para generar motivación, crear talentos dedicados y una estructura organizacional sostenible.

En el análisis de estrategias, la empresa durante los primeros meses de constitución estará orientada en realizar los correctivos necesarios, para garantizar una apropiada gestión administrativa que permita controlar el capital de manera eficiente y efectiva de los gastos operativos para el funcionamiento sostenible de la empresa. Realizar un apropiado plan de marketing, aportará de forma relevante a la captación de clientes que quieran importar el producto elaborado con frutas 100% ecuatorianas.

La importancia de este análisis para exportar productos conocidos a nivel nacional, pero innovador en el mercado internacional, específicamente en Estados Unidos de Norteamérica, como estrado principal desde el cual se promocióne la imagen de nuestro producto con la convicción de alcanzar el reconocimiento de ser una empresa innovadora nos permite identificar las brechas detalladas a continuación:

Tabla 2.1. Brechas

Título de Brecha	Necesidad	Iniciativa
BR-01: Contenedores refrigerados y estandarización de precios de transporte	Disponer de contenedores que permitan transportar nuestro producto de forma oportuna y con las condiciones necesarias, para conservación de la mercadería pese a las afectaciones que puedan derivarse de la situación sanitaria (covid-19).	Apertura de concurso para selección de proveedor que garantice la disponibilidad de contenedores refrigerados y dimensiones requeridas para el traslado de la mercadería.
BR-02: Profesionales con experiencia en comercio exterior	Profesionales en documentación portuaria para exportación de productos alimenticios.	Aperturar el proceso de selección con las características específicas que debe tener el aspirante profesional y experimentado en comercio exterior.

BR-03: Equipos con capacidad de producción acorde con la proyección estimada.	Disponer de equipos semi industriales que garanticen la calidad y optimización de tiempo para la elaboración del producto a gran escala.	Dimensionar la línea de producción para realizar la adquisición oportuna de los equipos acorde a la producción esperada.
BR-04: Posicionamiento de productos no tradicionales en el exterior	Debutar en el comercio internacional con una propuesta diferente respecto a elaborados de banano y cacao.	Acogernos a los incentivos ¹³ gubernamentales que fomentan las exportaciones impulsando el crecimiento del sector productivo del país.
BR-05: Diversidad de presentación entre productos tradicionales.	Convertir productos tradicionales (Banano, Chocolate) en no tradicionales a través de una propuesta unificada (Chocobanana) con variedad de aderezos.	Elaborar y comercializar internacionalmente un producto no tradicional unificando el banano y el chocolate ecuatoriano.

Elaborado por: Autores

2.1.2 Iniciativas Claves

Con base en las brechas indicadas en la tabla 2.1, se determinan las iniciativas claves que permitirán identificar y establecer el grado de importancia para la implementación de cada punto. Se considera una puntuación que va desde 1 al 3 para el análisis de las prioridades, siendo 1 el puntaje más bajo y 3 el más alto.

Este método cualitativo busca priorizar las iniciativas que se realizaran a corto y largo plazo.

Tabla 2.2. Priorización de Iniciativas

Iniciativa	Impacto	Urgencia	Prioridad
Apertura de concurso para selección de proveedor que garantice la disponibilidad de contenedores refrigerados y dimensiones requeridas para el traslado de la mercadería.	2	2	4
Dimensionar la línea de producción para realizar la adquisición oportuna de los equipos acorde a la producción esperada.	3	2	6
Aperturar el proceso de selección con las características específicas que debe tener el aspirante profesional y experimentado en comercio exterior.	2	1	2
Acogernos a los incentivos gubernamentales que fomentan las exportaciones impulsando el crecimiento del sector productivo del país.	3	1	3

¹³ Incentivos, <https://www.proecuador.gob.ec/incentivos/>

Elaborar y comercializar internacionalmente un producto no tradicional unificando el banano y el chocolate ecuatoriano.	3	3	9
---	---	---	---

Elaborado por: Autores

Con base en los resultados obtenidos en la matriz, el orden establecido para la ejecución de las prioridades es:

1. Elaborar y comercializar internacionalmente un producto no tradicional unificando el banano y el chocolate ecuatoriano.
2. Dimensionar la línea de producción para realizar la adquisición oportuna de los equipos acorde a la producción esperada.

Las iniciativas presentes, reflejan el vínculo que existe entre las actividades para obtener un adecuado inicio de operaciones.

2.2 Estudio de Alternativa

Exportadora Banachoco S.A manifiesta la importancia de establecer crecimiento económico y sostenible a corto y largo plazo, razón por la cual plantea dos alternativas que se alinean a los objetivos descritos y complementan las estrategias generadas por el gobierno corporativo de la empresa.

Las alternativas para las cuales se van a desarrollar los análisis son:

Alternativa 1: Exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.

Alternativa 2: Exportación de pan de banano con chispas de chocolate amargo al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.

2.2.1 Análisis de Alternativa

La primera alternativa consiste en la *Exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida*. Con esta alternativa se cubren 4 de las estratégicas institucionales:

- ✓ Fomentar una economía sostenible con recursos renovables.
- ✓ Ampliar participación en el mercado de Estados Unidos con productos no petroleros.
- ✓ Mantener una innovación constante sobre el producto ofertado.
- ✓ Asegurar colaboradores de alto desempeño.

Con base en información de exportadores en Ecuador, específicamente las empresas que mantienen sus operaciones en la ciudad de Guayaquil con relación a productos alimenticios realizan su actividad comercial de forma tradicional con poco o nada valor agregado.

Pocas empresas comercializan productos no tradicionales, permitiendo visualizar y desarrollar una oportunidad de negocio con participación internacional, introduciendo propuestas de mercado innovadora, acorde a lo estipulado en esta primera alternativa, que consiste en realizar exportación de banano congelado recubierto de chocolate con diversos aderezos, logrando incorporar valor agregado a productos tradicionales mediante su combinación.

2.2.2 Alcance de la Alternativa

El alcance principal de este proyecto es elaborar un producto no tradicional con la combinación del banano y elaborados del cacao (chocolate), para ser comercializado internacionalmente en el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica.

Las restricciones a las que se enfrenta la alternativa son:

- **Tiempo**

- ✓ El tiempo límite para la implementación de la línea de producción se estima en 3 meses.
- ✓ En el mes 5 se estima realizar el primer envío de la producción al mercado estadounidense.

- **Costo:**

- ✓ La variación del costo de un contenedor refrigerando para realizar la transportación de la mercadería.
- ✓ El presupuesto establecido para la puesta en marcha del proyecto es de 170 mil dólares.

2.2.3 Estudio de Mercado (Benchmarking)

Benchmarking es originario de la palabra benchmark¹⁴, cuyo principio es tener un punto de referencia que me permita obtener un indicador con el cual pueda realizar una comparativa en términos financieros o productivos.

Benchmarking¹⁵ es una herramienta, que me permite analizar estratégicamente los procesos, productos, servicios y aspectos relevantes de empresas similares con la finalidad de tomar las lecciones aprendidas en post de auto mejoras sobre el producto a comercializarse.

Exportadora Banachoco, realiza benchmarking para analizar organizaciones empresariales, vinculadas con la elaboración y comercialización de productos no tradicionales que se encuentren relacionados con la oferta propuesta en la alternativa principal.

¹⁴ Benchmark, <https://economipedia.com/definiciones/benchmark.html>

¹⁵ Benchmarking, <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

A continuación, se detalla empresas que desarrollan productos no tradicionales que son comercializados en el mercado internacional.

EMPRESA	FUTURCORPSA ¹⁶	BANALIGHT ¹⁷	PEBSA ¹⁸	INBORJA ¹⁹
PRODUCTO	Puré de banano, harina de banano.	Puré de banano, Pure de mango, Pure de papaya, Jugo de piña.	Banano seco, Pasta de banano, Harina de banano	Pure de banano
CIUDAD:	Guayaquil	Guayaquil	Guayaquil	Machala
DESCRIPCIÓN:	Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pulpas, concentrados y pastas de frutas tropicales, así como productos deshidratados derivados del banano, destinados al mercado internacional como principal materia prima en productos alimenticios.	<p>Banalight C.A. se estableció en 1995 y actualmente es el mayor productor y exportador de puré de banano aséptico en América del Sur.</p> <p>Banalight también produce puré de mango aséptico y tiene la capacidad de crear productos especiales a pedido.</p> <p>Banalight es miembro de IFU (federación internacional de productores de jugos de frutas) y BASC (Business Alliance for Secure Commerce).</p>	<p>Productos Elaborados Bolívar SA (PEBSA) es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en el procesamiento y exportación de frutas, enfocándose en el secado de banano orgánico y convencional.</p> <p>Desde nuestros inicios, nos hemos comprometido con la calidad y seguridad alimentaria de nuestros productos y con la satisfacción de nuestros clientes. Este impulso por la mejora continua nos lleva a agregar la certificación FSSC 22000 a nuestra cartera existente de certificaciones orgánicas, kosher y HACCP.</p> <p>Actualmente, la empresa comercializa una amplia variedad de productos secos de banano a varios mercados en todo el mundo, incluidos Estados Unidos, Francia, Alemania y Suiza.</p>	<p>Inborja fue fundada en 1982 por el bananero Sr. Hugo Borja y sus cuatro hijos: Carlos, Galo, Sara y María.</p> <p>Comenzó como una idea de utilizar los plátanos que no se exportaban por ser demasiado anchos, o demasiado cortos o con defectos físicos o externos, pero aún muy buena fruta que estaba en exceso. La fábrica está situada en una de las zonas bananeras más ricas, la provincia de El Oro, Ecuador, cerca de la capital, Machala, y cerca de Puerto Bolívar.</p> <p>Inborja comenzó a exportar su puré de plátano aséptico a finales de 1986.</p>
IMAGEN:				

Tabla 23. Benchmarking Alternativa

Elaborado por: Autores

¹⁶ FUTURCORP S.A., https://www.futurcorp.com/product_specification_sheet.html

¹⁷ BANALIGHT, <https://www.banalight.com.ec/>

¹⁸ PEB S.A., <https://www.pebsa.com/>

¹⁹ INBORJA, <http://www.inborja.com.ec/Presentation.html>

2.2.4 Estudio de Regulatorio

Las empresas exportadoras, cuya actividad está relacionada con la comercialización de productos o servicios fuera de territorio nacional, están regidas y controladas por los siguientes regímenes establecidos en el *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, (COPCI²⁰)*:

- ✓ Exportación definitiva (Sección II, Regímenes de exportación - Art.154 COPCI).
- ✓ Exportación temporal con reimportación en el mismo estado (Sección II, Regímenes de exportación - Art.155 COPCI).
- ✓ Exportación Temporal para perfeccionamiento pasivo (Sección II, Regímenes de exportación - Art. 156 COPCI).

Por otra parte, la empresa deberá regirse a las normativas impuesta por la ley ecuatoriana:

- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: Ley y Reglamento de Aplicación Social.
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales: Código de Trabajo y Reglamento de Seguridad Industrial.
- ✓ Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros.
- ✓ Servicios de Rentas Internas
- ✓ Registro de Exportador Aduanero

2.2.5 Estudio Administrativo

Dentro del análisis efectuado por Banachoco S.A, para la creación y funcionamiento, se han establecido procesos y niveles de operación, con personal calificado en las áreas

²⁰ COPCI; <https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>

respectivas; siguiendo el esquema institucional, elaborado para el control y desarrollo organizacional.

2.3 ANÁLISIS FINANCIERO EN REVISIÓN Y DESARROLLO

2.3.1 Inversión

2.3.2 Activos fijos

Para ejecutar este proyecto es necesario invertir en activos fijos un valor estimado de \$69.265,00 (sesenta y nueve mil doscientos sesenta y cinco 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica), dichos rubros se desglosan en la siguiente tabla:

Tabla 2.4. Inversión en activos fijos

INVERSIÓN INICIAL			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	7	\$1.000,00	\$7.000,00
Televisor	2	\$550,00	\$1.100,00
Proyector	1	\$400,00	\$400,00
Mesa de Reuniones	2	\$300,00	\$600,00
Impresora Multifuncional	2	\$250,00	\$500,00
Teléfono Fijo	8	\$90,00	\$720,00
Pizarra eléctrica	1	\$150,00	\$150,00
Equipo de Aire acondicionado	6	\$500,00	\$3.000,00
Escritorios	8	\$220,00	\$1.760,00
Silla presidente	6	\$190,00	\$1.140,00
Sillas Sencillas	6	\$100,00	\$600,00
Dispensador de Agua	3	\$130,00	\$390,00
Archivador	5	\$55,00	\$275,00
Tarjetas de presentación	1000	\$0,50	\$500,00
Diseño de página web	1	\$300,00	\$300,00
Extintor 20 Lb	5	\$40,00	\$200,00
Botiquines	1	\$80,00	\$80,00
Bandejas de acero inoxidable	10	\$50,00	\$500,00
Mesas de acero inoxidable	2	\$500,00	\$1.000,00

Efectivo	1	\$35.000,00	\$35.000,00
Suministros de Oficina	1	\$500,00	\$500,00
Cámara de frío	1	\$4.500,00	\$4.500,00
Utensilios de cocina	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Selladoras de empaques	2	\$1.400,00	\$2.800,00
Balanza electrónica	3	\$50,00	\$50,00
Temperadora de Chocolate	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Lámparas de emergencia	4	\$50,00	\$200,00
TOTAL			\$ 69.265,00

Nota: Elaborado por los autores

2.3.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo está calculado en función del presupuesto de operaciones para el primer semestre de la empresa, siendo \$85,802.02 (ochenta y cinco mil ochocientos dos 02/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica). El presupuesto está conformado por la sumatoria de:

- ✓ Gastos administrativos
- ✓ Gastos operativos
- ✓ Gastos de ventas y publicidad

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método de Déficit acumulado máximo.

Con la finalidad de contar con un soporte en efectivo que permita cumplir con las obligaciones a corto plazo.

COSTOS FIJOS	1	2	3	4	5	6
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.858,67	\$ 11.858,67	\$ 1.858,67	\$11.858,67	\$ 1.858,67	\$ 11.858,67
Arriendo local oficinas	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Sueldos Administrativos	\$ 10.308,67	\$ 10.308,67	\$10.308,67	\$10.308,67	\$10.308,67	\$ 10.308,67
Papelería y Suministros de Oficina	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
GASTOS OPERATIVOS	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 300,00	\$ 5.300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 5.300,00	\$ 300,00
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
TOTAL, COSTOS FIJOS	\$ 12.633,67	\$ 17.633,67	\$12.633,67	\$12.633,67	\$17.633,67	\$ 12.633,67
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO				\$ 85.802,02		

Tabla 2.5. Inversión en capital de trabajo

Nota: Elaborado por los autores

2.4 Financiamiento de la inversión

El financiamiento de la inversión se basa en capital propio por \$70,199.00 (Setenta mil ciento noventa y nueve 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica), lo que representa el 50%, mientras la diferencia será financiada a través de préstamo bancario por \$70,199.00 (Setenta mil ciento noventa y nueve 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica) lo cual representa el 50% restante.

Tabla 2.6. Financiamiento de la inversión

VALOR A FINANCIAR	VALOR
Total Activos Fijos	\$ 34.595
Total Capital de Trabajo	\$ 85.802
Valor mínimo en Bancos	\$ 20.000
Valor Total a Financiar	\$ 140.397
Porcentaje de Aporte Socio Fundador 1	25%
Porcentaje de Aporte Socio Fundador 2	25%
Valor Financiamiento Propio	\$ 70.199
Valor Restante por Financiar	\$ 70.199
TOTAL	\$ 140.397

Nota: Elaborado por los autores

El préstamo contiene una simulación de pago, con base en la tasa de interés anual que establece la banca ecuatoriana para crédito productivo empresarial, la misma que es 9.99% anual, a un plazo de 5 años o 60 meses, dado que se realizaran pagos mensuales de \$ 1,491.17, incluyendo capital e intereses, lo que determina que el pago anual sería \$ 17,893.99. De esta manera, en 5 años se cancelará un total de \$ 89,469.93 por la deuda adquirida, lo que significaría que la suma de intereses en todo este período ascendería a \$ 19,271.42.

Tabla 2.7. Amortización del préstamo

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
MONTO				\$ 70.198,51	
TASA				9,99%	
PLAZO				5 años	
GRACIA				0 años	
FECHA DE INICIO				01/01/2022	
VALOR CUOTA FIJA				\$ 1.491,17	
FRECUENCIA				30 días	
NÚMERO DE PERIODOS				60 para amortizar capital	
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	CAPITAL	DIVIDENDO
0		\$ 70.199			
	Año 2022 - 2023		\$ 6.500,52	\$ 11.393,46	\$ 17.893,99
	Año 2023-2024		\$ 5.308,73	\$ 12.585,26	\$ 17.893,99
	Año 2024-2025		\$ 3.992,26	\$ 13.901,72	\$ 17.893,99
	Año 2025-2026		\$ 2.538,09	\$ 15.355,89	\$ 17.893,99
	Año 2026-2027		\$ 931,81	\$ 16.962,17	\$ 17.893,99
			\$ 19.271,42	\$ 70.198,51	\$ 89.469,93

Nota: Elaborado por los autores

2.4.1 Cálculo de Costo de Producción

Con base en los precios de la materia prima y demás factores que influyen en la elaboración del producto, se calcula el costo de fabricación.

Tabla 2.8. Cálculo del Costo de Producción

Detalle		TOTAL
MATERIA PRIMA	Costo de Materias Primas	\$ 3.079,60
MANO DE OBRA	Mano de Obra Directa	\$ 1.800,08
Costos de Fabricación	Costos de Fabricación	\$ 928,45
Total, Costo de Producción		\$ 5.808,05
Producción Mensual Esperada 1er año (Uni)		16.000
Costo Unitario del producto		\$ 0,36
Costos Unitarios Individuales	Costo Uni. MP	\$ 0,19
	Costo Uni. Mano de Obra	\$ 0,11
	Costo Uni. Gastos de Fabricación	\$ 0,06

Nota: Elaborado por los Autores

Tabla 2.9. Cálculo de costos previo al precio de venta

Detalle de costos	Valor
costo de producción	\$ 0,36
costos operativos	\$ 0,08
costos administrativos	\$ 0,66
costos de logística	\$ 0,43
Total, costos del producto	\$ 1,54

Nota: Elaborado por los Autores

2.4.2 Presupuesto de ingresos

Al momento de calcular los ingresos, se consideró el número de producción de cada producto, multiplicado por el número de exportación anual, donde el precio de venta estimada solo para el año 2022 sería de \$192,000.00, para el año 2023 sería de \$446,400.00, para el año 2024 sería de \$604,800.00, para el año 2025 sería de \$1,024.000,00 y para el año 2026 la proyección sería de \$1,560,000.00

Tabla 2.10. Presupuesto de Ingresos anuales

N°	PRECIOS DE VENTAS AL IMPORTADOR Y N°. DE EXPORTACIONES AL AÑO					
	CURSO	PRODUCCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO	N° DE EXPORTACIONES AL AÑO	VENTAS ANUALES
1	CHOCO ROCKLETS	2000	\$ 3,00	\$ 6.000,00	4	\$ 24.000,00
2	COCO ROCKLETS	2000	\$ 3,00	\$ 6.000,00	4	\$ 24.000,00
3	BANANA ALMENDRA WHITE	2000	\$ 3,00	\$ 6.000,00	4	\$ 24.000,00
4	BANANA CHOCO ALMENDRA	2000	\$ 3,00	\$ 6.000,00	4	\$ 24.000,00
5	CHOCO MANICHO	2000	\$ 3,00	\$ 6.000,00	4	\$ 24.000,00
6	COCO BANANA	2000	\$ 3,00	\$ 6.000,00	4	\$ 24.000,00
7	BANANA CEBRA	2000	\$ 3,00	\$ 6.000,00	4	\$ 24.000,00
8	BANANA MIXTA	2000	\$ 3,00	\$ 6.000,00	4	\$ 24.000,00
					VENTAS 2022	\$ 192.000,00

N°	PRECIOS DE VENTAS AL IMPORTADOR Y N°. DE EXPORTACIONES AL AÑO					
	CURSO	PRODUCCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO	NUMERO DE EXPORTACIONES AL AÑO	VENTAS ANUALES
1	CHOCO ROCKLETS	3000	\$ 3,10	\$ 9.300,00	6	\$ 55.800,00
2	COCO ROCKLETS	3000	\$ 3,10	\$ 9.300,00	6	\$ 55.800,00
3	BANANA ALMENDRA WHITE	3000	\$ 3,10	\$ 9.300,00	6	\$ 55.800,00
4	BANANA CHOCO ALMENDRA	3000	\$ 3,10	\$ 9.300,00	6	\$ 55.800,00
5	CHOCO MANICHO	3000	\$ 3,10	\$ 9.300,00	6	\$ 55.800,00
6	COCO BANANA	3000	\$ 3,10	\$ 9.300,00	6	\$ 55.800,00
7	BANANA CEBRA	3000	\$ 3,10	\$ 9.300,00	6	\$ 55.800,00
8	BANANA MIXTA	3000	\$ 3,10	\$ 9.300,00	6	\$ 55.800,00
					VENTAS 2023	\$ 446.400,00

PRECIOS DE VENTAS AL IMPORTADOR Y N°. DE EXPORTACIONES AL AÑO						
Nº	CURSO	PRODUCCION	COSTO UNITARIO	COSTO	Nº DE EXPORTACIONES AL AÑO	VENTAS ANUALES
1	CHOCO ROCKLETS	4000	\$ 3,15	\$ 12.600,00	6	\$ 75.600,00
2	COCO ROCKLETS	4000	\$ 3,15	\$ 12.600,00	6	\$ 75.600,00
3	BANANA ALMENDRA WHITE	4000	\$ 3,15	\$ 12.600,00	6	\$ 75.600,00
4	BANANA CHOCO ALMENDRA	4000	\$ 3,15	\$ 12.600,00	6	\$ 75.600,00
5	CHOCO MANICHO	4000	\$ 3,15	\$ 12.600,00	6	\$ 75.600,00
6	COCO BANANA	4000	\$ 3,15	\$ 12.600,00	6	\$ 75.600,00
7	BANANA CEBRA	4000	\$ 3,15	\$ 12.600,00	6	\$ 75.600,00
8	BANANA MIXTA	4000	\$ 3,15	\$ 12.600,00	6	\$ 75.600,00
VENTAS 2024						\$ 604.800,00

PRECIOS DE VENTAS AL IMPORTADOR Y N°. DE EXPORTACIONES AL AÑO						
Nº	CURSO	PRODUCCION	COSTO UNITARIO	COSTO	NUMERO DE EXPORTACIONES AL AÑO	VENTAS ANUALES
G1	CHOCO ROCKLETS	5000	\$ 3,20	\$ 16.000,00	8	\$ 128.000,00
2	COCO ROCKLETS	5000	\$ 3,20	\$ 16.000,00	8	\$ 128.000,00
3	BANANA ALMENDRA WHITE	5000	\$ 3,20	\$ 16.000,00	8	\$ 128.000,00
4	BANANA CHOCO ALMENDRA	5000	\$ 3,20	\$ 16.000,00	8	\$ 128.000,00
5	CHOCO MANICHO	5000	\$ 3,20	\$ 16.000,00	8	\$ 128.000,00
6	COCO BANANA	5000	\$ 3,20	\$ 16.000,00	8	\$ 128.000,00
7	BANANA CEBRA	5000	\$ 3,20	\$ 16.000,00	8	\$ 128.000,00
8	BANANA MIXTA	5000	\$ 3,20	\$ 16.000,00	8	\$ 128.000,00
VENTAS 2025						\$ 1.024.000,00

Nº	PRECIOS DE VENTAS AL IMPORTADOR Y N°. DE EXPORTACIONES AL AÑO					
	CURSO	PRODUCCION	COSTO UNITARIO	COSTO	Nº DE EXPORTACIONES AL AÑO	VENTAS ANUALES
1	CHOCO ROCKLETS	6000	\$ 3,25	\$ 19.500,00	10	\$ 195.000,00
2	COCO ROCKLETS	6000	\$ 3,25	\$ 19.500,00	10	\$ 195.000,00
3	BANANA ALMENDRA WHITE	6000	\$ 3,25	\$ 19.500,00	10	\$ 195.000,00
4	BANANA CHOCO ALMENDRA	6000	\$ 3,25	\$ 19.500,00	10	\$ 195.000,00
5	CHOCO MANICHO	6000	\$ 3,25	\$ 19.500,00	10	\$ 195.000,00
6	COCO BANANA	6000	\$ 3,25	\$ 19.500,00	10	\$ 195.000,00
7	BANANA CEBRA	6000	\$ 3,25	\$ 19.500,00	10	\$ 195.000,00
8	BANANA MIXTA	6000	\$ 3,25	\$ 19.500,00	10	\$ 195.000,00
VENTAS 2026						\$ 1.560.000,00

Nota: Elaborado por los autores

2.5 Presupuesto de costos de operación

Los costos operativos se desagregan en la cancelación de los servicios básicos y varios por un valor de \$15,900.00 anuales.

Tabla 2.11. Presupuesto anual de gastos operativos

COSTOS FIJOS	Unidad	Cant	Costo Unit.	2022	2023	2024	2025	2026
GASTOS OPERATIVOS			\$ 1.325,00	\$ 15.900,00	\$ 15.900,00	\$ 15.900,00	\$ 15.900,00	\$ 15.900,00
Energía y Alumbrado Eléctrico (KW – HR)	1	12	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Servicio de Agua Potable (m3)	1	12	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00
Servicio Guardiana	1	12	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
Servicio Limpieza	1	12	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
Servicio de Teléfono Fijo			\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Servicio de internet Netlife	Mbps	12	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00

Nota: Elaborado por los autores

2.5.1 Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos administrativos incluye las actividades relacionadas con la parte contable, administrativa y comercial del negocio, pago de sueldos, beneficios sociales, suministros de oficina y demás asociados al negocio, cuyo monto anual se determina por un total de \$126,739.40; mientras que los gastos de marketing y ventas se definen por todas las actividades asociadas al posicionamiento de marca, y las estrategias de comunicación digital para incentivar la contratación del servicio.

Tabla 2.12. Presupuesto anual de gastos de administración

COSTOS FIJOS	Unidad	Cant	Costo Unit.	2022	2023	2024	2025	2026
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 10.561,62	\$ 126.739,40	\$ 127.536,68	\$ 127.536,68	\$ 127.536,68	\$ 127.536,68
Arriendo local oficinas	1	12	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Sueldos Administrativos	1	12	\$ 8.511,62	\$ 102.139,40	\$ 108.936,68	\$ 108.936,68	\$ 108.936,68	\$ 108.936,68
Consultoría sobre Exportación	1	12	\$ 500,00	\$ 6.000,00				
Papelería y Suministros de Oficina	1	12	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 2.13. Presupuesto anual de gastos de marketing y ventas

COSTOS FIJOS	Unidad	Cant	Costo Unit.	2022	2023	2024	2025	2026
GASTOS DE VENTAS			\$ 5.300,00	\$ 23.600,00	\$ 33.600,00	\$ 33.600,00	\$ 43.600,00	\$ 53.600,00
Servicios de Exportación		4	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00
Movilización	1	12	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
GASTOS DE PUBLICIDAD			\$ 1.250,00	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Agencia para Manejo de Redes Sociales	1	12	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Campaña de lanzamiento y activación	1	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: Elaborado por los autores

2.5.2 Proyecciones de Estados de Resultados

El Estado de Resultados determina que los ingresos de la compañía fluctuarían entre \$192,000.00 y \$1,560,000.00 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica anuales durante los primeros cinco años de operación, lo que dejaría una utilidad entre \$5,000.00 y \$ 783,078.00 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica anuales, durante el mismo período, posterior al cumplimiento de costos, gastos, pago de impuestos y utilidades a trabajadores. El margen neto de la compañía fluctuaría entre 3% y 56% en este período.

Tabla 2.14. Proyección de Estados de Resultados a cinco años

ESTADO DE RESULTADOS						
CUENTAS		2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ventas		\$ 192.000	\$ 446.400	\$ 604.800	\$ 1.024.000	\$ 1.560.000
(-) Gastos Administrativos	\$ 10.562	\$ 126.739	\$ 127.537	\$ 127.537	\$ 127.537	\$ 127.537
(-) Gastos Operativos	\$ 1.325	\$ 15.900	\$ 15.900	\$ 15.900	\$ 15.900	\$ 15.900
(-) Gastos de Venta	\$ 5.300	\$ 23.600	\$ 33.600	\$ 33.600	\$ 43.600	\$ 53.600
(-) Gastos de Publicidad	\$ 1.250	\$ 4.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
(-) Costos Variables	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (19.437)	\$ 20.561	\$ 265.163	\$ 423.563	\$ 832.763	\$ 1.358.763
(+) Gastos de Depreciación		\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173	\$ 4.173
(+) Gastos de Amortización		\$ 1.596	\$ 1.046	\$ 1.046	\$ 1.046	\$ 1.046
EBIT	\$ (19.437)	\$ 14.792	\$ 270.382	\$ 428.782	\$ 837.982	\$ 1.363.982
(-) Gastos Financieros		\$ 6.064	\$ 4.938	\$ 3.703	\$ 2.347	\$ 859
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ (19.437)	\$ 8.728	\$ 275.320	\$ 432.485	\$ 840.329	\$ 1.364.841
(-) 15% trabajadores		\$ 1.309	\$ 41.298	\$ 64.873	\$ 126.049	\$ 204.726
UTILIDAD GRAVABLE	\$ (19.437)	\$ 7.419	\$ 234.022	\$ 367.612	\$ 714.280	\$ 1.160.115
(-) Impuestos 22%		\$ 1.632	\$ 51.485	\$ 80.875	\$ 157.142	\$ 255.225
UTILIDAD NETA	\$ (19.437)	\$ 5.787	\$ 182.537	\$ 286.737	\$ 557.138	\$ 904.890
Reserva Legal		\$ 579	\$ 18.254	\$ 28.674	\$ 55.714	\$ 90.489
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ (19.437)	\$ 5.208	\$ 164.284	\$ 258.064	\$ 501.424	\$ 814.401
% de Rentabilidad Neta		3%	41%	47%	54%	58%

Nota: Elaborado por los autores

2.5.3 Flujo de caja

El flujo de efectivo se diseñó a partir del Estado de Resultados, incluyen las depreciaciones y amortizaciones por considerarse valores que no representan una salida real de dinero. Incorpora la inversión inicial, y el pago del capital del préstamo de cada período en el cual el interés es el gasto financiero que ya se descontó en el Estado de Resultados, por tanto, en el quinto año se incluye el valor de desecho del proyecto y la recuperación del capital de trabajo.

Tabla 2.15. *Proyección de Flujo de Caja a cinco años*

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas		\$ 112,000.00	\$ 168,000.00	\$ 224,000.00	\$ 360,000.00	\$ 432,000.00
Total Ingresos		\$ 112,000.00	\$ 168,000.00	\$ 224,000.00	\$ 360,000.00	\$ 432,000.00
Costos Desembolsables						
Costo de Venta		\$ 23,600.00	\$ 33,600.00	\$ 33,600.00	\$ 43,600.00	\$ 53,600.00
Gastos Administrativos		\$ 162,739.40	\$ 145,536.68	\$ 171,536.68	\$ 145,536.68	\$ 145,536.68
Intereses del préstamo		\$ 6,467.38	\$ 5,280.53	\$ 3,970.19	\$ 2,523.49	\$ 926.25
Costos No Desembolsables						
Depreciación		\$ 4,173.00	\$ 4,173.00	\$ 4,173.00	\$ 4,173.00	\$ 4,173.00
Amortización		\$ 1,596.00	\$ 1,046.00	\$ 1,046.00	\$ 1,046.00	\$ 1,046.00
Total Egresos		\$ 198,575.78	\$ 189,636.21	\$ 214,325.87	\$ 196,879.17	\$ 205,281.93
Flujo de caja antes de impuestos		\$ -86,575.78	\$ -21,636.21	\$ 9,674.13	\$ 163,120.83	\$ 226,718.07
Participación de trabajadores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21,453.12	\$ 30,992.71
Impuesto a la renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja después de impuestos		\$ -86,575.78	\$ -21,636.21	\$ 9,674.13	\$ 141,667.71	\$ 195,725.36
Ajuste No Desembolsables						
Ajuste Depreciación		\$ 4,173.00	\$ 4,173.00	\$ 4,173.00	\$ 4,173.00	\$ 4,173.00
Ajuste Amortización		\$ 1,596.00	\$ 1,046.00	\$ 1,046.00	\$ 1,046.00	\$ 1,046.00
Flujo de Caja Periódico		\$ -80,806.78	\$ -16,417.21	\$ 14,893.13	\$ 146,886.71	\$ 200,944.36
Inversión	\$ -140,397.02					
Amortización del préstamo		\$ 11,405.89	\$ 12,592.74	\$ 13,903.09	\$ 15,349.78	\$ 16,947.02
Valor de desecho económico						\$ 1,020,360.73
Flujo de Caja del Inversionista	\$ -140,397.02	\$ -92,212.67	\$ -29,009.95	\$ 990.05	\$ 131,536.92	\$ 1,204,358.07
Flujo de Caja Acumulado	\$ -140,397.02	\$ -232,609.69	\$ -261,619.64	\$ -260,629.59	\$ -129,092.67	\$ 1,075,265.39

Nota: Elaborado por los autores

En este contexto, el Payback determina que la recuperación de la inversión inicial estipulada en \$140,397.02 (Ciento cuarenta mil trescientos noventa y siete 02/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica) se generaría a partir del cuarto año de operaciones donde se aprecia un Payback por \$131,536.92 (Ciento treinta y un mil quinientos treinta y seis 92/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica).

AÑOS		Acumulado	Falta
AÑO 0	\$ -140,397.02		
AÑO 1	\$ -92,212.67	\$ -92,212.67	\$ -232,609.69
AÑO 2	\$ -29,009.95	\$ -121,222.62	\$ -261,619.64
AÑO 3	\$ 990.05	\$ -120,232.57	\$ -260,629.59
AÑO 4	\$ 131,536.92	\$ 11,304.35	\$ -129,092.67
AÑO 5	\$ 1,204,358.07	\$ 1,215,662.41	\$ 1,075,265.39

Nota: Elaborado por los autores

2.5.4 Cálculo de la tasa de descuento

Para conocer la viabilidad del proyecto, se realizar la valoración de activos financieros, a partir del cálculo de la tasa de descuento utilizando el método de la tasa libre de riesgo (1.12%), la tasa de prima de riesgo (9.68%), BETA o índice de la industria (1.06), y el riesgo país establecido en 7,92%. que dio como resultado 19.29%.

Tabla 2.16. Cálculo de la tasa de descuento

DEUDA		CALCULO DEL BETA	
% de la Deuda Financiada	50,00%	Deuda Financiada	50,00%
COSTO DE DEUDA (Kd)	9,33%	Capital Propio	50,00%
Impuesto Total	33,70%	Impuestos	33,70%
Impuesto a la Renta	22,00%	Beta del Sector Des apalancado	0,64
Impuesto a Trabajadores	15,00%	D/E (Apalancamiento)	1,00
		BETA APALANCADO P4SB	1,06

VALORACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS		COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	
% de la Deuda Capital Propio (E)	50,00%	Ke (E/V)	9,64%
Rf (Tasa de libre riesgo) Bono del Tesoro a 5 años	1,12%	Kd (1-t) (D/V)	3,09%
Rm (Retorno Esperado del Mercado) Dow Jones	10,90%	WACC	12,74%
Prima de Riesgo (Rm - Rf)	9,68%		
BETA (Índice de la Industria)	1,06		
Riesgo País	7,92%		
CAPM (Ke)	19,29%		

Nota: Elaborado por los autores

2.5.5 Evaluación financiera

Al calcular la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN), se concluye que, bajo el escenario planteado, el proyecto es viable económicamente al dar como resultado una TIR de 45.03% mayor a la TMAR (19.29%) y un VAN de \$ 326.158.94 dólares, lo que significa que ese sería el rendimiento monetario obtenido, después de recuperar el 100% de la inversión.

Tabla 2.17. Evaluación financiera del proyecto TIR – VAN

VALORES FLUJO DE CAJA NETO	
Tasa de Descuento	19.28%
Valor Presente	\$466,555.96
TIR	45.03%
VAN	\$ 326,158.94
ROI	766%
PAYBACK	4.98 años

Nota: Elaborado por los autores

3 CAPÍTULO 3: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

El acta de constitución del proyecto es el documento mediante el cual se formaliza la existencia de un PROYECTO y confiere al director, la autoridad para asignar recursos necesarios para la ejecución de las actividades.

Tabla 3.1. Acta de Constitución

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
3.1. Nombre del Proyecto	Exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.
3.2. Propósito y Justificación	<p>Elaborar un producto no tradicional, bajo los mismos estándares de calidad a los que están sujetos los productos tradicionales para ser comercializados en el exterior.</p> <p>La empresa considera que el retorno mínimo de la inversión debe ser el 27%. La creación de infraestructura, el diseño organizacional en temas administrativos, operativos, cadena de abastecimiento y logísticos, tiene una inversión de US\$155,067.02 (Ciento cincuenta y cinco mil sesenta y siete 02/100 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica), el cual generará un TIR del 179,10% y un VAN de US\$2,863,396.72 (Dos millones ochocientos sesenta y tres mil trescientos noventa y seis 72/100 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica), concluyendo que el proyecto es altamente rentable y que mejora los niveles de utilidad esperado por el sponsor.</p> <p>Este proyecto cumple el propósito de diversificar los productos no tradicionales que son comercializados en el mercado internacional.</p>
3.3. Descripción del Proyecto y Entregables	
3.3.1. Descripción General	
<p>Para la ejecución y cumplimiento del propósito de la empresa, se debe tomar en consideración toda la documentación pertinente para la constitución de la empresa y la documentación reglamentaria para realizar exportación de productos perecibles no tradicionales al mercado internacional, siendo necesario revisar detalladamente cada uno de los procesos que puedan afectar directa o indirectamente la actividad comercial de la empresa.</p>	
3.3.2. Principales Entregables	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño organizacional, administrativo, operativo y logístico. • Equipos de para línea de producción. • Montaje de los equipos de producción y puesta en marcha. • Registro de constitución de la empresa. • Elaboración de la matriz de prevención de riesgo laboral. • Plan de Marketing internacional. • Plan para la Promoción y Publicidad del Producto. 	
3.4. Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto	

- Implementar línea automatizada para envasado del producto.
- Dimensionar e implementar cámara de frío
- Implementar línea de producción para temperado del chocolate y posterior empaste y congelación del producto.
- Diseñar el plan de capacitación relacionado con la correcta operación de los equipos.
- Diseñar el plan publicitario para captación de mercados internacionales.

3.5. Objetivos del Proyecto

Concepto	Objetivos	Indicadores de Éxito
1. ALCANCE	Plan para la Dirección del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Constitución Aprobada. • Planes de Gestión de Proyecto Aprobados. • Acta de Cierre del Proyecto y Lecciones Aprendidas
	Manual de Procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procesos Actualizado, Aprobado. • Acta de capacitación al personal involucrado en los procesos nuevos o actualizados.
	Adquisición de equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de entrega y recepción de equipos y maquinarias. • Acta de montaje y prueba de funcionamiento de maquinarias y equipos.
	Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al Personal operativos sobre el correcto uso de los equipos instalados en la línea de producción. • Capacitar al Personal Comercial sobre el Plan para captación de nuevos mercados internacionales.
	Socialización y difusión de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Plan para la Promoción y Comercialización internacional del producto.
2. TIEMPO	Concluir el proyecto para finales del año 2022.	Finalizar el proyecto dentro del cronograma definido.
3. COSTO	Cumplir con el presupuesto estimado del proyecto de \$175,000.00	Mantener los costos del proyecto dentro de lo presupuestado.

3.6. Supuestos y Restricciones

3.6.1. Supuestos

- Se mantienen los valores de arancelarios para la importación de maquinarias y equipos relacionados con la industria alimenticia.

- Se mantienen costos fijos de materia prima, bajo acuerdo establecido con proveedores.
- Se espera que no exista paralización del gremio agricultor por inconformidad con el precio de la fruta.
- Disponibilidad de contenedores refrigerados para envío de productos perecibles.

3.6.2. Restricciones

Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo máximo para la implementación del proyecto es 6 meses. • Hasta el noveno mes, se estima la primera exportación.
Costo	<ul style="list-style-type: none"> • El equipamiento de la línea de producción no debe superar los \$100.000 (cien mil 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica). • El presupuesto para la puesta en marcha del proyecto es de \$60.000 (sesenta mil 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica). • El porcentaje de reserva de gestión se establece en 10% del presupuesto del proyecto.

3.7. Riesgos de Alto Nivel

- Tiempo de importación de equipos para montaje de la línea de producción.
- Tiempo de respuesta para el mantenimiento preventivo y correctivo cuando lo amerite.
- Disponibilidad de repuestos para evitar largo tiempo de para de los equipos.
- Disponibilidad de contenedores refrigerados.
- Naufragio de embarcación durante el transporte de la mercadería.
- Contaminación del contenedor con sustancias sujetas a fiscalización.

3.8. Cronograma de Hitos Principales

Hito	Fecha Programada
Dirección de proyecto	1 de junio del 2022
Adquisición de bienes y materia prima	15 de junio 2022
Contratación de personal	20 de julio al 1 de agosto 2022
Producción	5 de agosto 2022
Ejecución de proyecto	26 de agosto de 2022
Fin del Proyecto	14 de septiembre 2022

3.9. Presupuesto Estimado

El proyecto tiene como presupuesto estimado \$175,000.00.

3.10. Lista de Interesados

Interesado	Poder	Interés	Impacto
Patrocinador	5	5	25
Gerente General	4	5	20
Gerente de Operaciones	4	5	20
Gerente de Proyectos	4	5	20
Operadores logísticos	4	4	16
Proveedores de materia prima	3	5	15
Compañías de seguros	2	4	8
Proveedores de equipos industriales	3	3	9
Proveedores de software y equipos tecnológicos	3	3	9
Mercado de los Estados Unidos de Norteamérica	5	5	25
Compañía de Seguridad para traslado de carga	2	2	4

3.11. Requisitos de Aprobación del Proyecto

Acta de Constitución del Proyecto aprobada por el Gerente de Proyecto.

3.12. Asignación del Gerente del Proyecto		
Nombre	Cargo	Departamento/División
Edison Silva	Gerente del Proyecto	Gerencia General
3.13. Autoridad del Gerente del Proyecto		
Autoridad en determinar los equipos y recursos.	ALTA Determina el equipo del proyecto, ejecuta cambios y autoriza incorporaciones.	
Autoridad sobre el presupuesto y los límites de variación	MEDIA Gestiona el presupuesto y vela por el cumplimiento del mismo, sin restricción dentro de la inversión aprobada por Presidencia.	
Autoridad de Aprobación	ALTA Revisa y aprueba cambios necesarios, soluciona conflictos, coordina reuniones con el equipo de trabajo y gestiona la contratación de proveedores.	
Autoridad en Gestión de tiempo y variaciones	BAJA Cambios o modificaciones previamente aprobada por el Patrocinador.	
3.14. Asignación del Patrocinador del Proyecto		
Nombre	Cargo	Departamento/División
Christian Iván Espinoza Medina	Presidente	Presidencia
3.15. Autoridad del Patrocinador del Proyecto		
Tendrá la decisión final en la autorización del cierre del proyecto, aceptación de entregables, cambios técnicos de cronograma y presupuesto del proyecto, responsabilidad directa en solución de conflictos que estén fuera de la competencia del Gerente del Proyecto.		
3.16. Aprobaciones		
Aceptado por:	Aprobado por:	
Edison Silva	Christian Espinoza	
Gerente del Proyecto	Patrocinador del Proyecto	
1 – junio -2022	1 – junio -2022	
FIRMA:	FIRMA:	

Elaborado por: Autores

4 CAPÍTULO 4: PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Este capítulo presenta el Plan para la Dirección del proyecto, documento que describe la manera en que se ejecuta, monitorea y controla el proyecto. Integra y consolida todos los planes y las líneas base de los procesos de planificación.

4.1 Plan de Gestión de la Integración del Proyecto

EL PMBOK define a la Gestión de la Integración del Proyecto como los procesos y actividades para:

- ✓ Identificar
- ✓ Definir
- ✓ Combinar
- ✓ Unificar y coordinar

Los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. Se planificará el cómo:

- ✓ Evaluará el desempeño del proyecto
- ✓ Gestionarán los cambios
- ✓ Gestionará el cierre del proyecto

4.1.1 Gestión de Desempeño del Proyecto

El desempeño de un proyecto será reflejado en un documento que se denominará “Informe de Desempeño del Proyecto”, contendrá la información del trabajo efectuado a lo largo del proyecto y será destinado para generar decisiones, acciones o conocimientos.

El avance del proyecto deberá ser medido desde el inicio de su ejecución, y deberá ser presentado en el informe de desempeño del proyecto, el cual se presentará en las reuniones de

coordinación del equipo del proyecto, liderados por el director. El contenido del informe se detalla en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Contenido del informe de desempeño del proyecto

Informe De Desempeño Del Proyecto	
Estado Actual del Proyecto	
Estado actual del alcance	Avance real y avance planificado en %.
Cumplimiento del cronograma	SV (variación del cronograma) SPI (índice de rendimiento del cronograma).
Eficiencia del Costo	CV (variación del costo) CPI (índice de rendimiento del costo).
Cumplimiento de los objetivos y verificación de los entregables	Avance, fechas y desviaciones de hitos.
Reportes de Avance, detallar fecha de corte	
Valor ganado del período:	Valor ganado planificado & valor ganado real.
Costo del periodo:	Costo planificado & costo real.
Eficiencia del cronograma en el período	SV del periodo & SPI del periodo.
Eficiencia del costo del periodo	CV del periodo & CPI del periodo
Valores estimados para el cierre del proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> - Estimado del costo final (EAC) - Estimado hasta concluir (ETC) - Variación de conclusión (VAC) - Fecha de término planificada - Fecha de término pronosticada. 	
Otros	
<ul style="list-style-type: none"> - Problemas y pendientes por tratar y resolver. 	

- Estimado de los riesgos del proyecto.

Elaborado por: Autores

En la presente tabla se detalla el tipo de reuniones y su periodicidad para realizar la gestión del proyecto:

Tabla 4.2. Revisiones de la gestión

Tipo de coordinación	Temas	Alcance	Frecuencia
Reunión de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de informe de desempeño del proyecto - Estado de los entregables - Coordinación de actividades 	<p>Se coordinarán las actividades, establecerán compromisos y se tomarán decisiones.</p> <p>Participaran todos los miembros del equipo.</p>	Convocada por el director, se realizará 1 vez a la semana.
Reuniones y comunicaciones informales	<ul style="list-style-type: none"> - Varios propios de la gestión 	Reuniones para coordinación de actividades propias de la gestión del proyecto.	Cada vez que se origine el evento
Reunión con el Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> - Según agenda 	<p>Información de estado y avance de presupuesto, cronograma y entregables.</p> <p>Revisiones y aprobaciones del Patrocinador</p>	Cada vez que lo solicite el director y Patrocinador del proyecto.

Elaborado por: Autores

4.1.2 Gestión de cambios

En la siguiente tabla se detalla la política de Gestión de Cambio basada en las recomendaciones del PMBOK; recordando que en la Dirección de Proyectos se han de clasificar y agrupar estos cambios, para su correcta administración.

Tabla 4.3. Plan para la Gestión de Cambio en el proyecto

Gestión de los cambios	
Los cambios pueden ser solicitados por cualquier miembro del equipo del proyecto y deberá ser validado por el gerente de proyecto y aprobado por el Patrocinador.	
Tipos de Cambios	
Correcciones	El director tiene la autoridad para aprobar y realizar su ejecución directa.
Acción preventiva	El director tiene la autoridad para aprobar y realizar su ejecución directa mientras no genere impacto en las líneas base, o el impacto se encuentre dentro de los márgenes de tolerancia. En caso de generar impacto debe pasar obligatoriamente por el proceso de Gestión de Cambios y obtener la aprobación respectiva.
Cambio al plan del proyecto	Este tipo de cambio pasa obligatoriamente por el proceso de gestión de cambios.
Proceso de Gestión de Cambios	
1. Solicitud	El director se reúne con la persona que requiere una solicitud de cambio y la registra en el formato solicitud de cambio.
2. Verificación	El director debe asegurarse que se cuente con toda la información necesaria para evaluar la solicitud de cambio.
3. Evaluación	El director valora el impacto que dicho cambio podría tener en las líneas base del proyecto y emite sus recomendaciones,
4. Aplicación y/o toma de decisión.	El Patrocinador evalúa y decide la aprobación o rechazo a la solicitud de cambio.

5. Implantación	El Gerente del Proyecto actualiza la planificación del proyecto, informa el cambio a los miembros del equipo y/o afectados y coordina la ejecución de este.		
6. Cierre	El Gerente del Proyecto Actualiza la plantilla de solicitud de cambio y todos los documentos del proyecto afectados por el cambio. Prepara lecciones aprendidas y monitorea.		
Roles de la Gestión de Cambios			
Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidad	Nivel de Autoridad
Patrocinador	Presidente	Decidir qué cambios se aprueban u objetan	Total, sobre el proyecto
Gerente del Proyecto	Gerente General	Receptar las solicitudes de cambio, evaluar los impactos y hacer recomendaciones	Hacer recomendaciones sobre cambios
Miembros del equipo del proyecto	G. Comercial, G. Operaciones, G. Proyectos	Solicitar cambios cuando lo crean pertinente.	Solicitar cambios

Elaborado por: Autores

4.1.3 Cierre del Proyecto

El Patrocinador podrá solicitar, colateral al informe de cierre del proyecto, una auditoría que confirme que todos los procesos establecidos y aprobados hayan cumplido las políticas de la empresa y requerimientos de alcance y calidad aprobados para los entregables del proyecto.

Tabla 4.4. Plan para la Gestión de Cierre de Proyecto

Gestión de cierre del proyecto		
Fecha	Nombre Del Proyecto	Siglas Del Proyecto
14/09/2022	Exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al	BANACHOCO S.A.

	mercado de Estados Unidos, Miami-Florida		
Políticas			
<ul style="list-style-type: none"> • El cierre del proyecto se efectúa cuando todos los entregables han sido aceptados. • El Informe de las lecciones aprendidas estará emitido en su versión final. • El cierre del proyecto será aprobado por el patrocinador. 			
Proceso para el cierre del proyecto			
1. Solicitud	El Gerente del Proyecto presenta al patrocinador toda la documentación que respalda la solicitud de cierre del proyecto.		
2. Aplicación y/o toma de decisión.	El patrocinador emitirá los criterios que justifiquen que el proyecto debe cerrarse o mostrar al director que falta para proceder a cerrar.		
3. Evaluación	El auditor de calidad verificará la calidad de los entregables y calificará el éxito o fracaso del proyecto		
4. Implantación	Documentar las lecciones aprendidas.		
5. Cierre	El director y patrocinador deben cerrar el proyecto y anunciar al resto del equipo, deben hacer la transferencia de los entregables.		
Roles para el cierre del proyecto			
Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidad	Nivel de autoridad
Patrocinador	Presidente	Aprobar o rechazar el cierre del proyecto	Máxima autoridad
Gerente del Proyecto	Gerente General	Recopilar toda la documentación y solicitar el cierre del proyecto	Solicitar el cierre del proyecto

Auditor de Calidad	Gerente General	Aprobar o rechazar el éxito de los entregables.	
--------------------	-----------------	---	--

Elaborado por: Autores

Los formatos con los que se cuentan para este proceso serán:

- Formato de Cierre del Proyecto (Tabla 4.5)
- Formato de Lecciones Aprendidas (Tabla 4.6)

Tabla 4.5. Formato Cierre del Proyecto

Cierre de Proyecto			
Fecha	Nombre del Proyecto		Siglas del Proyecto
Información del Proyecto			
Patrocinador:		Fecha de Inicio:	
Gerente del Proyecto:		Fecha de Fin:	
Descripción del Proyecto			
Objetivo del Proyecto	Criterio de Éxito	Resultados	Variación
Alcance			
Tiempo			
Costo			
Otros			
Objetivos / Beneficios del Proyecto:			
Beneficio 1:			
Beneficio 2:			
Descripción General Referente al Cierre de Contrato			
Nombre y Firma del Gerente del Proyecto		Nombre y Firma del Patrocinador	

Elaborado por: Autores

Tabla 4.6. Formato Lecciones Aprendidas

Lecciones Aprendidas			
Fecha:	Nombre del Proyecto:		Siglas del Proyecto:
Grupo de Proceso	Impacto	Lección Aprendida	Acción a la Respuesta

Elaborado por: Autores

Los beneficios principales de esta alternativa son:

- ✓ Poca competencia en la exportación de productos no tradicional con valor agregado y propuesta innovadora.
- ✓ Porcentaje de impuesto a la renta e impuesto a la salida de divisas por importación de bienes de capital y materias primas el porcentaje asignado es igual a cero.
- ✓ Posicionar la imagen de la empresa en el mercado internacional.
- ✓ Mejor rentabilidad empresarial con la comercialización de productos no tradicionales.
- ✓ Introducir producto en mercados de gran magnitud y potencial para la comercialización respectiva.
- ✓ Disponibilidad de la fruta durante los 365 días del año.

La alternativa se fundamenta en los siguientes supuestos:

- ✓ Se mantiene la normativa respecto al no cobro de salida de divisas por adquisición de bienes de capital y aranceles de exportación.
- ✓ Estandarizar precios de materia prima e insumos negociados con proveedores para evitar variación en el precio final del producto.
- ✓ El mercado estadounidense, demostrará una gran acogida de forma permanente sobre la propuesta comercial del producto no tradicional elaborado con banana y chocolate ecuatoriano.
- ✓ Aumento de la demanda del producto a corto plazo.

4.2 Plan de Gestión de los Interesados

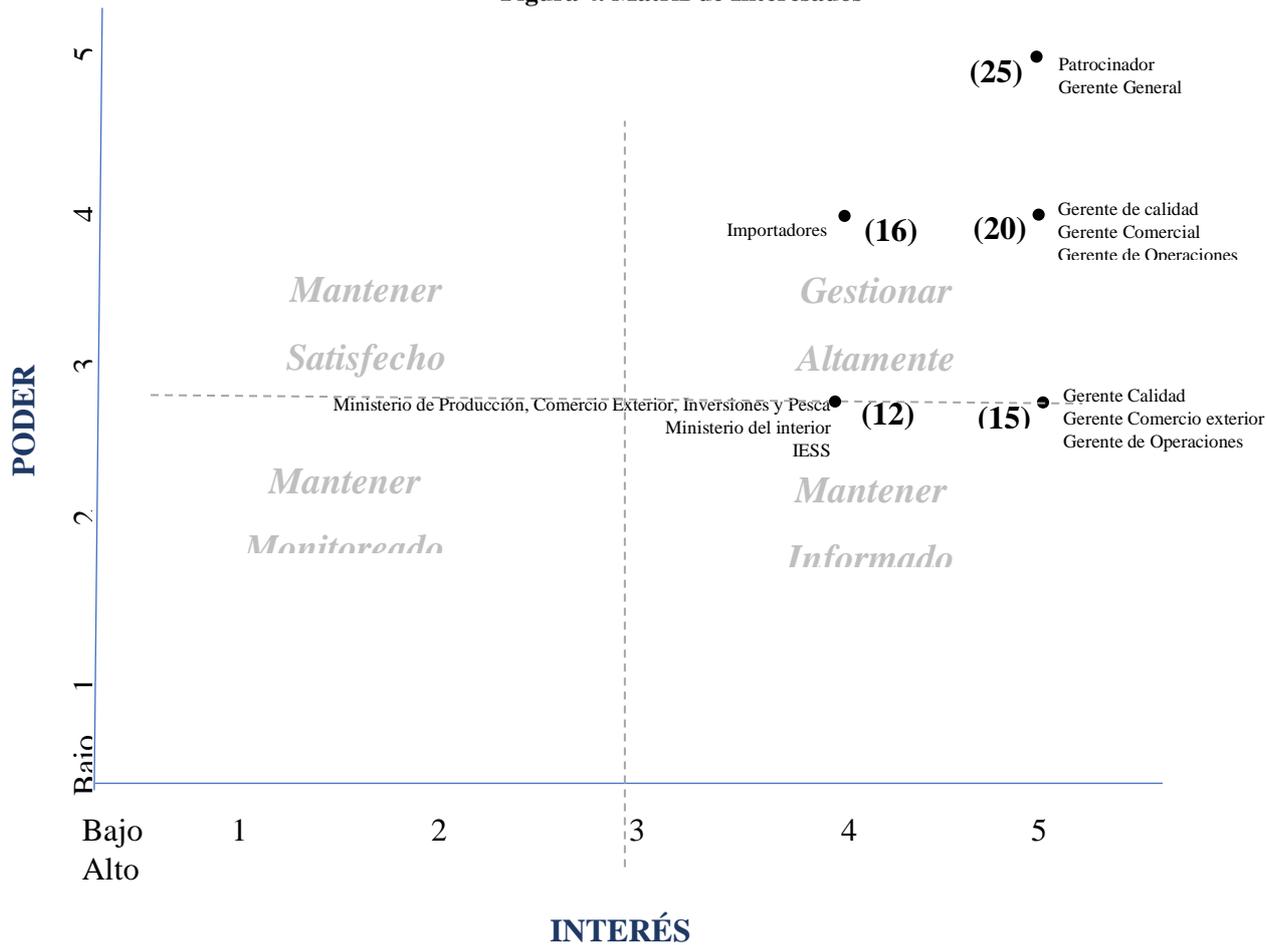
4.2.1 Identificación y Registro de Interesados

Se realiza un análisis de los interesados del proyecto determinando el rol de participación, si son internos y/o externos, su grado de poder e interés y su clasificación, como se indica en la tabla 4.7.

4.2.2 Análisis de Clasificación de Interesados

Después de aprobada la Matriz de Registro de Interesados, el Gerente del Proyecto clasificará a los interesados según sus niveles de poder e interés. Esta clasificación será útil para gestionar a los interesados y realizar el seguimiento y control sobre el proyecto.

Figura 4. Matriz de Interesados



Elaborado por: Autores

Tabla 4.7. Identificación y Registro de Interesados

Identificación				Evaluación				Clasificación	
ID	Puesto	Tipo de Contacto	Requisitos Principales	Expectativas Principales	Rol	Poder (1 a 5)	Interés (1 a 5)	Interno/ Externo	Apoyo / Neutral / Opositor
001	Patrocinador	Correo / Telefónico	Puesta en Marcha del Proyecto	Aprobación de recursos y alcance del proyecto.	Patrocinador	5	5	Interno	Apoyo
002	Gerencia General	Correo / Telefónico	Experiencia en Gestión de Proyectos	Cumplir con el proyecto de acuerdo al cronograma establecido	Usuario	5	5	Interno	Apoyo
003	Gerente de Calidad	Correo / Telefónico	Experiencia en recepción y bodegaje de mercadería	Controlar la calidad de la materia prima para la elaboración del producto final	Usuario	4	5	Interno	Apoyo
004	Gerente Comercial	Correo / Telefónico	Colocación en el mercado, el nuevo producto.	Aumentar la participación en el mercado.	Usuario	4	5	Interno	Apoyo
			Asesores comerciales capacitados para la exportación del producto	Desarrollar personal altamente capacitado.	Usuario			Interno	Apoyo
005	Gerente de Operaciones	Correo / Telefónico	Procesos relacionados con el producto debidamente formalizado.	Formalización y eficiencia de los diferentes procesos de la empresa.	Usuario	4	5	Interno	Apoyo
006	Importadores	Correo / Telefónico	Alianza comercial y pagos a tiempo.	Provisión de los productos necesarios de acuerdo a lo solicitado	Proveedor	4	4	Externo	Apoyo

007	Ministerio de Interno	API Rest ²¹	Disponibilidad de API para consultas “Antecedentes Penales”	Formalización y eficiencia de los diferentes procesos de la empresa.	Proveedor	3	4	Externo	Neutro
008	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	Ventanillas / Correo / Telefónico	Permisos de exportación de productos Ecuatorianos	Obtención formal de los permisos requeridos para ser agente exportador.	Proveedor	3	4	Externo	Neutro
009	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Ventanillas / Correo / Telefónico	Cobertura de Seguro General de Riesgos del Trabajo	Cobertura en caso de accidentes laborales	Proveedor	3	4	Externo	Neutro

Elaborado por: Autores

²¹ API Rest, <https://www.redhat.com/es/topics/api/what-is-a-rest-api>

4.2.3 Participación Actual y Deseada del Interesado

La tabla 4.8 se identifica el nivel de participación de los interesados, se evidencia una participación alta por el grado de involucramiento del Patrocinador, usuarios internos y la de los clientes.

Tabla 4.8. Participación de los Interesados

ID	Cargo	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
001	Patrocinador					A+D
002	Gerencia General				A	D
003	Gerente de Calidad				A+D	
004	Gerente Comercial			A	D	
005	Gerente de Operaciones			A	D	
006	Importadores	A			D	
007	Ministerio de Interno	A			D	
008	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	A			D	
009	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	A		D		
						A= Actual D= Deseable

Elaborado por: Autores

4.2.4 Estrategia de gestión de interesados

En tabla 4.9 se identifica las estrategias que se seguirán para gestionar a los interesados.

Tabla 4.9. Estrategia para cada Interesados

ID	Cargo	Nivel de Participación Actual	Clasificación Poder/Interés	Estrategia para recibir apoyo
001	Patrocinador	Líder	Alto/Alto	Gestionar Altamente
002	Gerencia General	Partidario	Alto/Alto	Gestionar Altamente
003	Gerente de Calidad	Partidario	Alto/Alto	Gestionar Altamente
004	Gerente Comercial	Neutral	Alto/Alto	Gestionar Altamente
005	Gerente de Operaciones	Neutral	Alto/Alto	Gestionar Altamente
006	Importadores	Desconocedor	Alto/Alto	Gestionar Altamente
007	Ministerio de Interno	Desconocedor	Alto/Alto	Gestionar Altamente
008	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	Desconocedor	Bajo/Bajo	Monitorear
009	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Desconocedor	Bajo/Alto	Mantener Informado

Elaborado por: Autores

4.2.5 Requisitos de información de interesados

Identificados los interesados, sus roles, poder e interés en la tabla 4.10 se determina los requisitos de comunicación y la frecuencia de información que deben recibir durante el desarrollo y avance del proyecto.

Tabla 4.10. Comunicación para cada Interesados

ID	Cargo	Poder/Interés	Estrategia para recibir apoyo	Tipo de comunicación	Motivo Distribución	Frecuencia
001	Patrocinador	Alto/Alto	Gestionar Altamente	Reunión, Reporte, Correo	Patrocinador	Semanal
002	Gerencia General	Alto/Alto	Gestionar Altamente	Reunión, Reporte, Correo	Reporta avances del proyecto	Semanal
003	Gerente de Calidad	Alto/Alto	Gestionar Altamente	Reunión, Correo, Informe	Informes de seguimiento de presupuesto.	Mensual
004	Gerente Comercial	Alto/Alto	Gestionar Altamente	Reunión, Correo, Informe	Reporta avances de los planes / promociones y capacitaciones.	Mensual
005	Gerente de Operaciones	Alto/Alto	Gestionar Altamente	Reunión, Correo, Informe	Reporta avances de capacitaciones.	Semanal
006	Importadores	Alto/Alto	Gestionar Altamente	Reunión, Correo	Solicitud de partes o servicios	Por requerimiento
007	Ministerio de Interno	Alto/Alto	Gestionar Altamente	Reunión, Correo	Informa necesidades y solicita soportes	Por requerimiento

008	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	Bajo/Bajo	Monitorear	Reunión / Correo, Reportes	Solicitudes de permisos y seguimiento de los procesos	Semanal
009	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Bajo/Alto	Mantener Informado	Correo / Reportes	Reportes de Incidentes y Formularios Requeridos	Por requerimiento

Elaborado por: Autores

4.2.6 Seguimiento de Gestión de Interesados

El Gerente del Proyecto deberá realizar el seguimiento oportuno del cumplimiento de los requisitos de los interesados mediante la aplicación del plan de comunicación, reporte de desempeño, solicitudes de cambio, entre otros.

4.3 Plan de Gestión del Alcance

4.3.1 Gestión del Alcance

El Plan de Gestión del Alcance define cuáles van a ser las especificaciones, características y lineamientos del proyecto. Se determinan las actividades para realizar este trabajo, el fin es crear un producto con los parámetros establecidos desde el inicio (Project Management Institute, Inc, 2017).

Tabla 4.11. Plan para la gestión del alcance

Gestión del Alcance		
Fecha	Nombre Del Proyecto	Siglas Del Proyecto
1/06/2022	Exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida	BANACHOCO S.A.
Proceso de Definición del Alcance		
1. Elaboración Plan	El Gerente del Proyecto es el responsable de la elaboración del enunciado del alcance, para este se debe considerar las consideraciones detalladas en el Acta de Constitución y en la documentación de requisitos de interesados.	

2. Evaluación (1)	El Gerente del Proyecto debe enviar al Patrocinador la aprobación correspondiente.
3. Implementación (1)	Se difunde el enunciado a todos los interesados, para la revisión y aprobación en un plazo máximo de 5 días.
4. Solicitud de Cambios	En caso de existir solicitudes de cambios en el alcance por parte de los interesados, se pondrá a consideración del Gerente del Proyecto para su revisión
5. Evaluación (2)	El Gerente del Proyecto analiza el impacto sobre el cronograma y costos.
6. Aplicación y/o toma de decisión	De ser aceptada la solicitud de cambio, estas se enviarán al Patrocinador para su revisión y aprobación.
7. Implementación (2)	Se realizará una reunión con el Gerente del Proyecto para realizar los ajustes y correcciones para su aceptación final.
8. Cierre	Se envía por correo la documentación para ejecutar la revisión, confirmación y aceptación de los involucrados.

Proceso para la Elaboración del EDT

El sistema que se toma para establecer los niveles de la EDT estará definido según la lista que se presenta:

- ✓ Nivel 0 - Nombre del proyecto
- ✓ Nivel 1 - Fases
- ✓ Nivel 2 - Entregable
- ✓ Nivel 3 - Paquete de trabajo

1. Elaboración EDT	La Estructura de desglose de trabajo EDT será elaborada por el equipo del proyecto a fin de determinar los entregables. Cada entregable tendrá un código en cada nivel de la EDT y
--------------------	--

	su descomposición se la realizará hasta establecer un paquete de trabajo.
2. Aplicación y/o toma de decisión	La EDT debe ser aprobada por el director y el patrocinador.
3. Implementación	Una vez aprobado, se anexará el EDT al Plan de Dirección del Proyecto. La EDT será enviada a los involucrados principales para su revisión a través de correo electrónico.

Proceso para la Elaboración del Diccionario EDT

La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) muestra con mayor detalle los componentes o fases del proyecto.

1. Identificación Actividades	El Gerente del Proyecto se apoyará en los involucrados, además podrá consultar y solicitar el criterio y juicio de especialistas para identificar características y las actividades principales que se requieren para la obtención de cada uno de los entregables.
2. Aplicación y/o toma de decisión	El Gerente del Proyecto lo envía al Patrocinador para su aprobación.
3. Implementación	Si no es aprobado por el patrocinador, y el director realizaran las correcciones necesarias. Si se lo requiere el Gerente del Proyecto deberá reunirse con los involucrados y especialistas hasta obtener la aceptación definitiva.

Proceso para Verificación del Alcance

1. Verificar Avances	En las reuniones semanales de coordinación, el Gerente del Proyecto recibirá la retroalimentación de parte del equipo de trabajo sobre el avance de las actividades asignadas.
----------------------	--

2. Elaborar Informe de Avance	El Gerente del Proyecto elaborará los informes de avances de proyecto y difundirá esta información a todos los interesados.
3. Elaborar Informe de Desempeño	Mensualmente, el Gerente del Proyecto elaborará el informe de desempeño donde justificará y documentará la validación de cada entregable o paquete de trabajo declarando el porcentaje de avance de este.

Proceso para Control del Alcance

1. Solicitud de cambio	Se detallará el porqué del cambio, quien lo solicita, justificación del cambio, impacto de la línea base de costos, tiempo y alcance.
2. Evaluación	El Gerente del Proyecto tendrá 3 días laborables para aprobar o rechazar dicha solicitud.
3. Aplicación y/o toma de decisión	El Gerente del Proyectos procederá a activar el Plan de Gestión de Cambios.
4. Implementación	Se realizarán las actividades para su implementación pudiendo afectar al alcance, tiempo y costo del proyecto. Si la solicitud de cambio es negada, esta se archivará.
5. Cierre	De aprobarse el cambio se procederá a actualizar los documentos de los procesos afectados con el cambio y se informará al resto del equipo del proyecto.

Proceso para Gestión de los Entregables

1. Identificación de Hitos	Cada entregable será identificado como un hito en el cronograma del proyecto.
----------------------------	---

2. Implementación	<p>Cada hito tendrá un responsable de control y seguimiento con base a los criterios de aceptación indicados en el Diccionario del EDT.</p> <p>Los responsables del control de cada actividad estarán asignados en el Diccionario de la EDT.</p>
3. Evaluación	<p>Las revisiones de los entregables completados se realizarán durante las reuniones de avance del proyecto, las cuales se realizarán los lunes de cada semana.</p>
4. Aplicación y/o toma de decisión	<p>El Auditor de Calidad revisará que cumplan con los criterios de aceptación descritos en la EDT.</p>
5. Implementación	<p>En caso de aprobar, el Gerente del Proyecto informara al respecto al Patrocinador y demás miembros del equipo.</p> <p>En el caso en el entregable no cumpla con las especificaciones se presentará un documento de correcciones al responsable de ese entregable. El documento contendrá las mejoras que se deben realizar.</p>
6. Cierre	<p>Cuando el entregable es aceptado por el patrocinador se llenará el Acta de aceptación del entregable para el registro del proyecto.</p>

Elaborado por: Autores

4.3.2 Línea Base del Alcance

Según el PMBOK, la línea base del alcance es la versión aprobada de un enunciado del alcance, estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado, que puede cambiarse utilizando procedimientos formales de control de cambios y que se utiliza como una base de comparación con los resultados reales.

4.3.3 Enunciado del Alcance

Tabla 4.12. Enunciado del Alcance

Descripción del Alcance del Producto		
Fecha	Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
01/06/2022	Exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.
Definición	Características	
Productos no tradicionales	Proceso definido para la elaboración, promoción y comercialización del nuevo producto.	
Gestión de operación	La parte operativa consiste en el proceso para la elaboración de un producto que permitirá:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Convertir un producto tradicional en no tradicional. - Crear una oferta diferente para exportación. - Crear nuevas plazas de trabajo. - Desarrollar productos de calidad, logrando incrementar las ganancias por su comercialización. 	
	Plataforma Web para promoción del producto, registro de interesados	
	Convenios con navieras para el traslado de productos	
Implementación de una cámara de frío para el almacenamiento de los productos	Equipos y partes para la construcción de un cuarto de congelación: Los equipos básicos para utilizar serán: <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de frío - Sistema térmico 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Estanterías de acero inoxidable - Estanterías móviles
Capacitaciones	Capacitación al personal en tópicos de seguridad industrial
	Capacitación a los asesores y asistentes comerciales sobre para la venta de los productos al exterior.
	Capacitación al personal operativo sobre el manejo de las maquinarias de producción.
Socialización y difusión del producto	Feria internacional para difusión del producto a posibles importadores
Criterios de Aceptación del Producto	
Conceptos	Criterios de Aceptación
Operarios	Deben realizar el 100% de los requerimientos de los interesados para cumplir la meta de producción.
Calidad	El periodo de pruebas realizado con el piloto deberá emitir un informe de desempeño favorable para poder ser liberado el producto.
	Que los productos cumplan los parámetros o especificaciones mínimas requeridas.
	Las capacitaciones deben incluir informes del contenido impartido en las mismas y del personal que asistió.
Administrativos	Todos los entregables deben ser aprobados por el Gerente del Proyecto y el patrocinador y cumpliendo el plazo y presupuesto asignado.

	Todos los procesos modificados deberán ser debidamente socializados con las áreas sobre las cuales tengan afectación.
Entregables del Proyecto	
Entregables	Paquetes de trabajo
1. Plan para la Dirección del Proyecto	Inicio
	Planes de Dirección de proyecto
	Ejecución
	Seguimiento y control
	Cierre
2. Manual de Procesos Actualizado	Identificación de procesos involucrados
	Formalización y documentación
	Socialización con involucrados
3. Plataformas	Plataforma Web para promoción y registros de interesados
5. Plan de capacitación	Capacitación Personal – Seguridad y salud
	Capacitación Asesores Comerciales
	Capacitación Operación de maquinarias
6. Socialización y difusión del producto	Plan para la Promoción y Comercialización
Exclusiones del Proyecto	
Exportaciones a un país diferente a Estados Unidos de Norte América.	
Restricciones del Proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo del proyecto se limitará a los entregables definidos en el EDT. El proyecto debe ajustarse al presupuesto asignado. - El tiempo máximo para la implementación del proyecto es de 6 meses. 	

- En el mes 9 se deberá incrementar la producción.
- El plazo máximo del proyecto 6 meses.

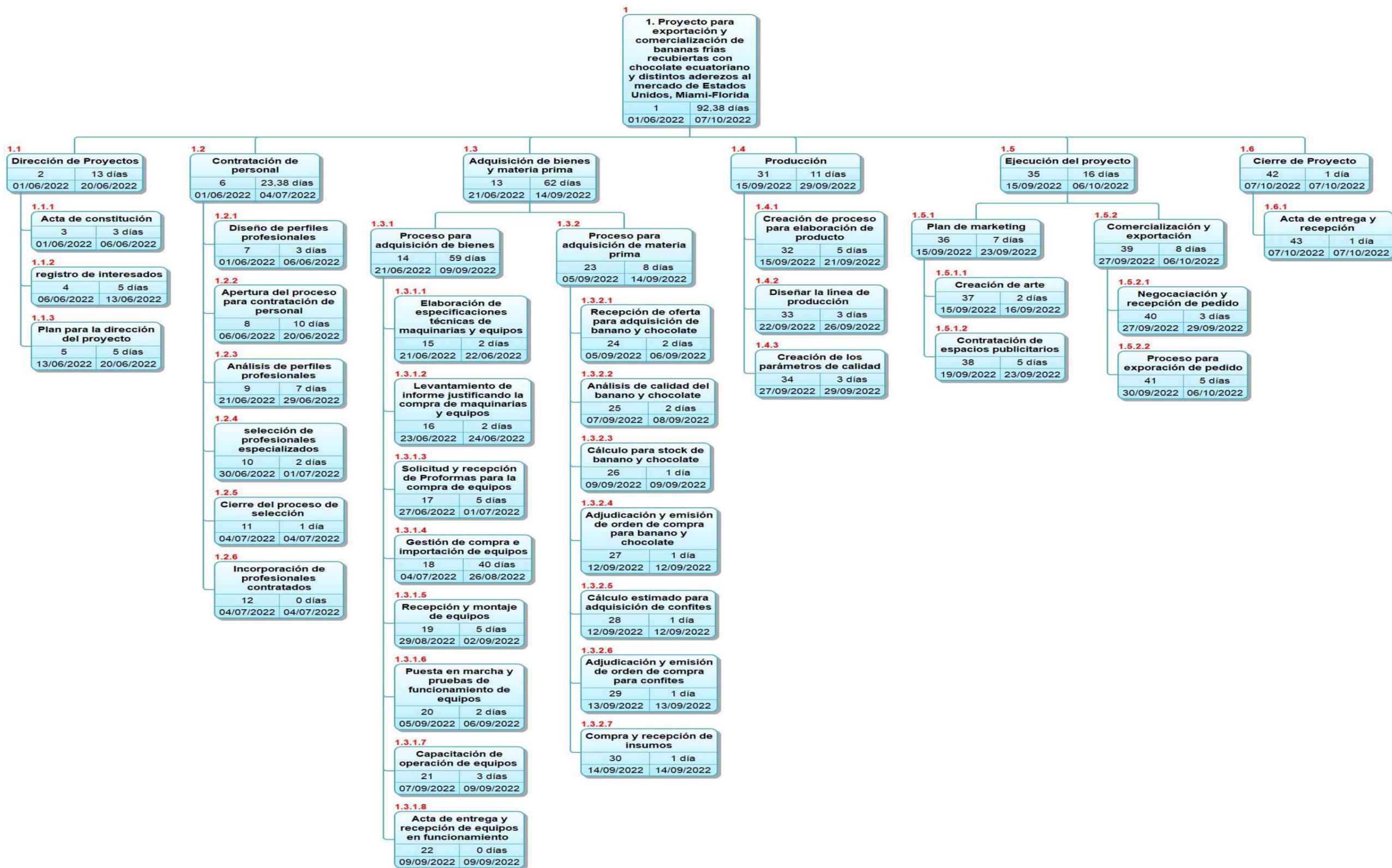
Supuestos del Proyecto

- Contribuyen a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Se contará con los recursos financieros para desarrollar el proyecto
- No hay incremento en los valores de aranceles para la importación del producto.
- Se mantienen los valores negociados con operadores logísticos y proveedores.
- La operación se encuentra alineada con los ODS²² 3 (salud y bienestar) y 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).

Elaborado por: Autores

²² ODS, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

44 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)



Elaborado por: Autores

44.1 Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Tabla 4.13. Diccionario del EDT

Diccionario del EDT						
EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Nombres de los recursos
1	I. Proyecto para exportación y comercialización de bananas finas recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida	98,38 días	mié 01/06/22	mié 07/09/22	\$74969,60	
1.1	Dirección de Proyectos	13 días	mié 01/06/22	mar 14/06/22	\$1.580,00	
1.1.1	Acta de constitución	3 días	mié 01/06/22	sáb 04/06/22	\$700,00	Gerente de Proyecto
1.1.2	registro de interesados	5 días	sáb 04/06/22	jue 09/06/22	\$580,00	Gerente de Proyecto
1.1.3	Plan para la dirección del proyecto	5 días	jue 09/06/22	mar 14/06/22	\$300,00	Gerente de Proyecto
1.2	Contratación de personal	21 días	mié 15/06/22	mié 06/07/22	\$3.500,00	
1.2.1	Diseño de perfiles profesionales	2 días	mié 15/06/22	vie 17/06/22	\$400,00	Gerente de Proyecto
1.2.2	Apertura del proceso para contratación de personal	1 día	vie 17/06/22	sáb 18/06/22	\$200,00	Gerente de Proyecto
1.2.3	Análisis de perfiles profesionales	10 días	lun 20/06/22	jue 30/06/22	\$1.000,00	Gerente de Proyecto
1.2.4	selección de profesionales especializados	4 días	jue 30/06/22	lun 04/07/22	\$500,00	Gerente de Proyecto
1.2.5	Cierre del proceso de selección	1 día	lun 04/07/22	mar 05/07/22	\$300,00	Gerente de Proyecto
1.2.6	Incorporación de profesionales contratados	1 día	mar 05/07/22	mié 06/07/22	\$1.100,00	Gerente de Proyecto
1.3	Adquisición de bienes y materia prima	41,88 días	mar 12/07/22	lun 22/08/22	\$55.604,60	
1.3.1	Proceso para adquisición de bienes	41,88 días	mar 12/07/22	lun 22/08/22	\$50.630,00	
1.3.1.1	Elaboración de especificaciones técnicas de maquinarias y equipos	2 días	mar 12/07/22	jue 14/07/22	\$980,00	Jefe de operaciones
1.3.1.2	Levantamiento de informe justificando la compra de maquinarias y equipos	2 días	jue 14/07/22	sáb 16/07/22	\$150,00	Jefe de operaciones
1.3.1.3	Solicitud y recepción de Profomas para la compra de equipos	5 días	sáb 16/07/22	jue 21/07/22	\$0,00	Jefe de operaciones
1.3.1.4	Gestión de compra e importación de equipos	20 días	jue 21/07/22	mié 10/08/22	\$45.000,00	Jefe de compra
1.3.1.5	Recepción y montaje de equipos	5 días	vie 12/08/22	mar 16/08/22	\$3.000,00	Jefe de operaciones
1.3.1.6	Puesta en marcha y pruebas de funcionamiento de equipos	2 días	mié 17/08/22	jue 18/08/22	\$1.000,00	Proveedor
1.3.1.7	Capacitación de operación de equipos	3 días	vie 19/08/22	dom 21/08/22	\$500,00	Proveedor
1.3.1.8	Acta de entrega y recepción de equipos en funcionamiento	1 día	lun 22/08/22	lun 22/08/22	\$0,00	Jefe de operaciones;
1.3.2	Proceso para adquisición de materia prima	5 días	mié 17/08/22	dom 21/08/22	\$4.974,60	
1.3.2.1	Recepción de oferta para adquisición de banano y chocolate	2 días	mié 17/08/22	jue 18/08/22	\$0,00	Jefe de compra
1.3.2.2	Análisis de calidad del banano y chocolate	2 días	vie 19/08/22	sáb 20/08/22	\$235,00	Jefe de operaciones
1.3.2.3	Cálculo para stock de banano y chocolate	1 día	vie 19/08/22	vie 19/08/22	\$850,00	Jefe de operaciones
1.3.2.4	Adjudicación y emisión de orden de compra para banano y chocolate	1 día	sáb 20/08/22	sáb 20/08/22	\$1.480,00	Jefe de compra
1.3.2.5	Cálculo estimado para adquisición de confites	1 día	vie 19/08/22	vie 19/08/22	\$850,00	Jefe de operaciones
1.3.2.6	Adjudicación y emisión de orden de compra para confites	1 día	sáb 20/08/22	sáb 20/08/22	\$1.559,60	Jefe de compra
1.3.2.7	Compra y recepción de insumos	1 día	dom 21/08/22	dom 21/08/22	\$0,00	Jefe de compra
1.4	Producción	11 días	lun 22/08/22	jue 01/09/22	\$10.500,00	
1.4.1	Creación de proceso para elaboración de producto	5 días	lun 22/08/22	vie 26/08/22	\$2.000,00	Jefe de operaciones
1.4.2	Diseñar la línea de producción	3 días	sáb 27/08/22	lun 29/08/22	\$7.000,00	Jefe de operaciones
1.4.3	Creación de los parámetros de calidad	3 días	mar 30/08/22	jue 01/09/22	\$1.500,00	Jefe de operaciones
1.5	Ejecución del proyecto	15 días	mar 23/08/22	mar 06/09/22	\$3.785,00	
1.5.1	Plan de marketing	7 días	mar 23/08/22	lun 29/08/22	\$1.800,00	
1.5.1.1	Creación de arte	2 días	mar 23/08/22	mié 24/08/22	\$500,00	Jefe de Marketing
1.5.1.2	Contratación de espacios publicitarios	5 días	jue 25/08/22	lun 29/08/22	\$1.300,00	Jefe de Marketing
1.5.2	Comercialización y exportación	8 días	mar 30/08/22	mar 06/09/22	\$1.985,00	

1.5.2.1	Negociación y recepción de pedido	3 días	mar 30/08/22	jue 01/09/22	\$700,00	Jefe de comercio ext.
1.5.2.2	Proceso para exportación de pedido	5 días	vie 02/09/22	mar 06/09/22	\$1.285,00	Jefe de comercio ext.
1.6	Cierre de Proyecto	1 día	mié 07/09/22	mié 07/09/22	\$0,00	
1.6.1	Acta de entrega y recepción	1 día	mié 07/09/22	mié 07/09/22	\$0,00	Gerente de Proyecto

Elaborado por: Autores

4.4.2 Recopilar Requisitos

La Recopilación de Requisitos define las diferentes actividades para identificar requerimientos por medio de los involucrados claves, los procesos para solicitar un cambio en el proyecto y los diferentes usos de la información de requisitos para que se generen documentos del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Tabla 4.14. Proceso para Recopilación de Requisitos

Gestión de Requerimientos		
Fecha	Nombre Del Proyecto	Siglas Del Proyecto
1/06/2022	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.
Proceso para Levantamiento y Priorización de Requisitos		
1. Reunión de Planeación	Para el levantamiento de requisitos, se citará a una o varias reuniones según sea necesario a los involucrados más relevantes del proyecto.	
2. Documentación de Requisitos	Los requisitos serán documentados registrando su detalle, quien los solicito, como afecta a la empresa e indicar si tiene algún supuesto y/o restricción.	
3. Matriz de Requerimientos	Al finalizar se realizará una matriz de requerimientos para poder analizarlo y asociarlos al respectivo componente del EDT al cual impactaría en el cumplimiento y alcance del proyecto.	
4. Priorización	Se realizará el análisis de cada uno de los requisitos y se procederá con la priorización.	
Proceso para Gestión de Cambios		

1. Solicitud	Los involucrados importantes/claves pueden solicitar cambios en el proyecto, describiendo el porqué de lo solicitado.
2. Evaluación	El comité de control de cambios debe revisar y evaluar el impacto que va a generar el cambio solicitado y emitirá las aprobaciones de acuerdo con el análisis antes mencionado.
3. Implementación	Después del cambio aprobado, se implementa el cambio.
4. Aplicación y/o toma de decisión.	Luego se procede a realizar el seguimiento del cambio y monitorear resultados.

Métricas del Producto

La Gerencia de Operaciones espera que la línea de producción permita optimizar el proceso de congelado y empastado del producto, conservando las características en textura y sabor.

Estructura de Trazabilidad

La Matriz está conformado de las siguientes columnas:

- Recepción de materia prima
- Análisis de calidad de los productos
- Necesidades, Oportunidades, Metas Y Objetivos
- Objetivo del Proyecto
- Entregables EDT
- Diseño del producto
- Criterio de aceptación
- Medio de verificación

4.5 Plan de Gestión del Cronograma

La gestión del tiempo incluye los procesos requeridos para asegurar que todas las actividades del proyecto se cumplan en el plazo establecido. Entre los procesos que integran la gestión del tiempo se encuentran:

- ✓ planificar la gestión del cronograma
- ✓ Definir actividades
- ✓ Secuenciar
- ✓ Estimar recursos
- ✓ Duración
- ✓ Desarrollar el cronograma
- ✓ Control.

El plan de gestión del tiempo es un documento que registra cómo será creado y gestionado el cronograma del proyecto y sus actividades. Contiene detalles que especifican:

- ✓ Nivel de exactitud
- ✓ Unidades de medida en relación con los recursos a usar (trabajo, materiales y costos)
- ✓ Umbrales de varianza permitidos en el cronograma.

4.5.1 Gestión del Cronograma

Tabla 4.15. Plan para la Gestión del Cronograma

Gestión del Cronograma		
Fecha	Nombre Del Proyecto	Siglas Del Proyecto
1/06/2020	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate	BANACHOCO S.A.

	ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Gerente del Proyecto selecciona indicadores de gestión que se presentarán al patrocinador en las reuniones semanales. ✓ Al final del proyecto se realizará un análisis de los indicadores para evaluar el rendimiento total del proyecto. ✓ Se usarán las siguientes reglas para medir el desempeño del cronograma: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se mide el porcentaje completado de acuerdo con el reporte de la línea base del cronograma con su porcentaje de avance actual de cada una de las actividades del proyecto. ○ Para medir el desempeño del cronograma, se evalúa la desviación estándar del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI). 		
Metodología del cronograma		
Planificación	Método de Ruta Crítica a través del Gantt de Seguimiento.	
Control	Gestión del Valor Ganado.	
Técnicas de Estimación de Duración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimación Análoga (datos históricos de actividades o proyecto similar) ✓ Estimación paramétrica para calcular las horas y coste del personal. 	
Herramientas del cronograma		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones semanales con los miembros del equipo del proyecto. ✓ Cotizaciones de proveedores. ✓ Software de gestión de proyectos (MS Project). 		
Proceso de definición y secuencialidad de actividades		

1. Identificación	Identificar y detallar cada actividad necesaria para generar los entregable de la EDT
2. Evaluación	Se requiere la aprobación del patrocinador para el enunciado del alcance, EDT y el Diccionario de la EDT
3. Implementación	Se crea el cronograma del proyecto con el software Microsoft Project, registrando las actividades con su respectivo código del EDT.
4. Definición de Orden	Después de definir las actividades se asigna un orden cronológico, se las enumera y se establecen de pependencias y secuencias entre las actividades
5. Determinación de dependencias	Se establecen las dependencias de las actividades, determinando y relacionando las actividades sucesoras y predecesoras. Se ingresan las dependencias entre las actividades al Microsoft Project.
6. Definición de fechas	El cronograma de proyecto puede incluir adelantos o retrasos a la fecha en que una actividad deba iniciar.

Proceso de estimación de recursos y duración de las actividades

1. Asignación Recursos	Se establece para cada una de las actividades, el tipo y cantidad del recurso necesario para realizar la tarea, definiéndose si estos son de personal, recurso material o consumibles y equipo o no consumible.
2. Configurar Disponibilidad	Para cada recurso se deberá definir la disponibilidad en porcentajes, la cantidad a necesitar y el supuesto a considerar.
3. Estimación de la duración	Definir el alcance de la actividad, la complejidad, disponibilidad de recursos y cantidad junto con el esfuerzo (trabajo) y recursos exigidos por la actividad.

Proceso de desarrollo del cronograma, monitoreo y control

1. Definición Línea Base	Con las actividades y su secuencia establecidas, se estiman los recursos y tiempos de ejecución, se cuenta con toda la información necesaria para elaborar el cronograma del proyecto utilizando la herramienta MS Project. Este documento sería la Línea Base del Cronograma.
2. Monitoreo y Control	El cronograma será el instrumento que se utilizará para el monitoreo y control en la etapa de ejecución con fechas reales de inicio y finalización.
3. Evaluación	Una vez concluido el cronograma el Gerente del Proyecto lo presenta al Patrocinador para su revisión y aprobación.
4. Aplicación y/o toma de decisión	Se realizará el seguimiento del avance del cronograma mediante la herramienta MS Project para detectar las desviaciones con respecto a la línea base.
5. Cierre	Se emitirán reportes semanales de desempeño del proyecto, el mismo que lo aprobara el patrocinador del proyecto.

Proceso de Control de Cambios

1. Solicitud	Cualquier solicitud de cambios en el cronograma deberá realizársela al Gerente del Proyecto.
2. Evaluación	El Gerente del Proyecto deberá revisar y analizar el cambio solicitado, así como su impacto al alcance, cronograma y costos.
3. Aplicación y/o toma de decisión	El director y el patrocinador del proyecto serán los responsables de aprobar o negar el cambio solicitado. El Patrocinador es el único personal que podrá solicitar cambios en el alcance del proyecto que sobrepasen el presupuesto referencial en un 10%.

4. Implementación	En caso de aprobarse el cambio se autorizará su implementación, procediendo a documentar y actualizar todos los documentos del proyecto de los procesos que resultaren afectados.
5. Cierre	Se procederá a comunicar el cambio a todo los involucrados según lo establecido en el plan de comunicaciones del proyecto.

Métricas

Nivel de Exactitud	Unidades de Medida	Umbral de Control
90%	Tiempo: (días/horas/ laborables)	+/- 10%

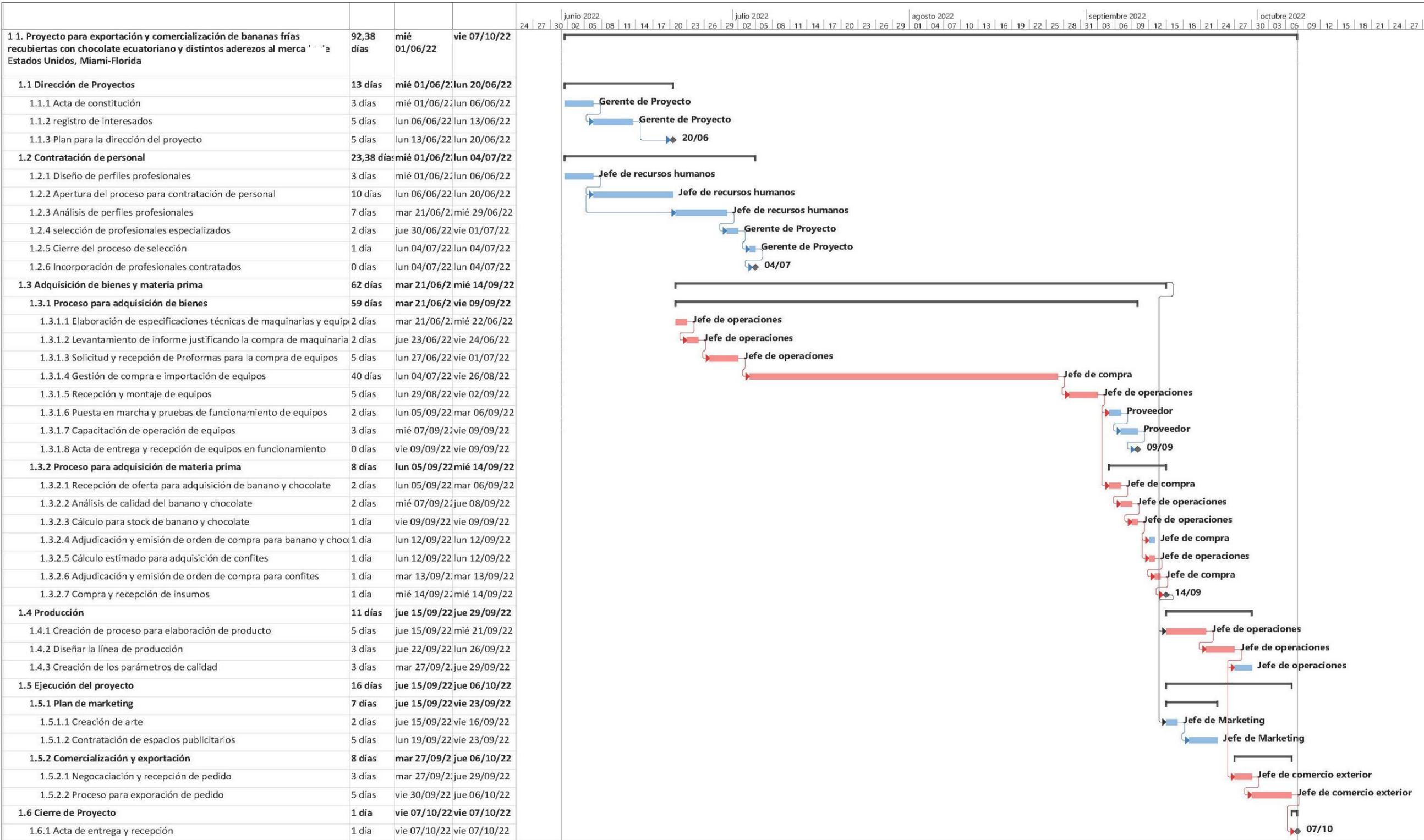
Formatos y reportes del cronograma

Formatos para desarrollar el cronograma	Frecuencia
Listado de actividades	Una vez al inicio de la planificación
Secuencia de actividades	Una vez al inicio de la planificación
Estimación de recursos de las actividades	Una vez al inicio de la planificación
Estimación de la duración de las actividades	Una vez al inicio de la planificación
Reportes Control del Cronograma	Frecuencia
Informe de desempeño del proyecto	Mensual
Informe de avance del proyecto	Semanal
Solicitud de cambio	Bajo aprobación

Elaborado por: Autores

452 Línea Base del Cronograma (MSProject)

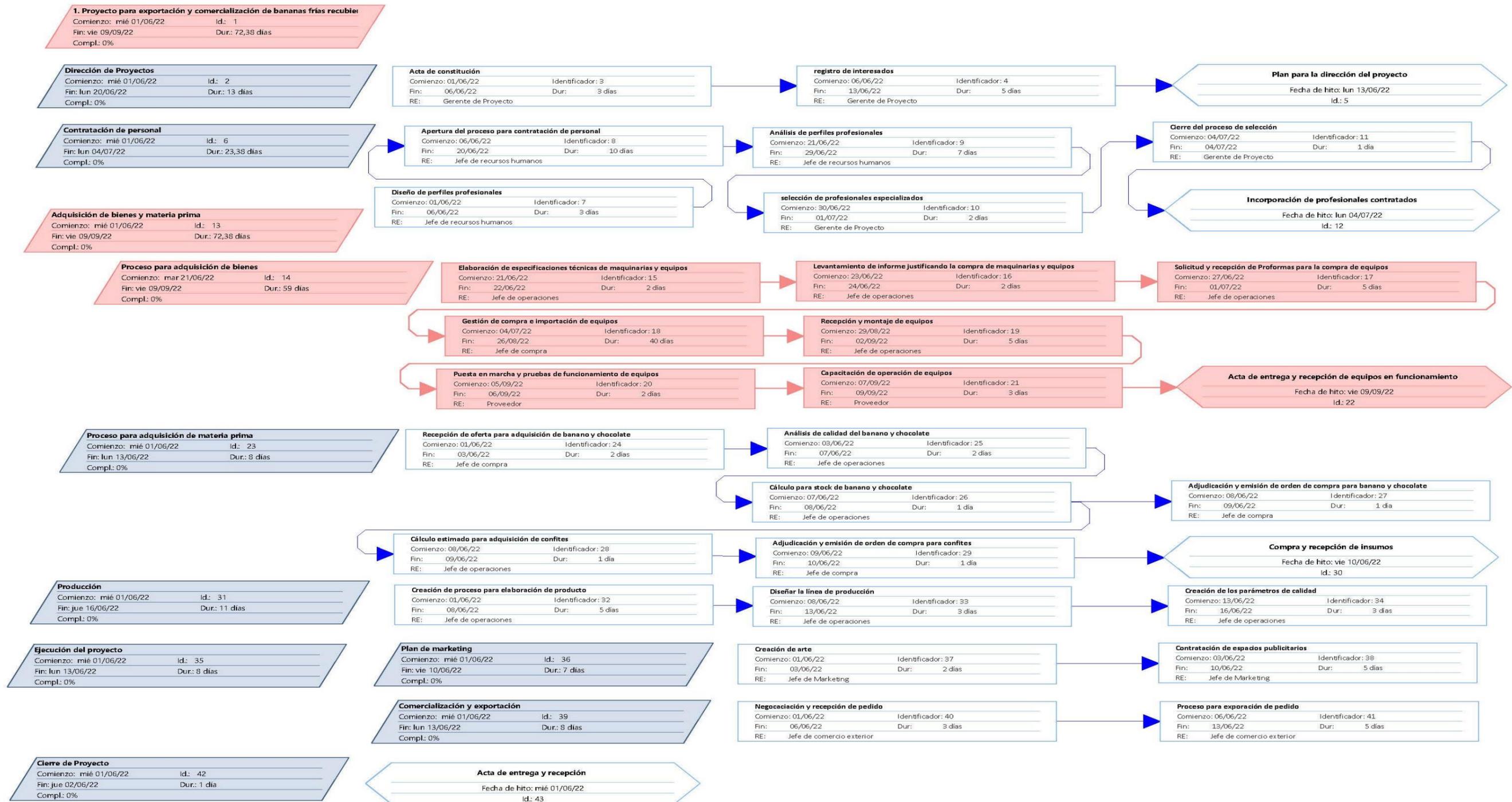
Figura 4.1. Project



Elaborado por: Autores

453 Diagrama de Red del Proyecto

Figura 42. Diagrama de Red del Proyecto



Elaborado por: Autores

4.6 Plan de Gestión de Costos

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (Project Management Institute, Inc, 2017).

La gestión de costo permite garantizar que el proyecto se cumpla con el presupuesto planificado. Los procesos de la gestión de costos incluyen: planificar la gestión de costos, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.

4.6.1 Gestión de Costos

Tabla 4.16. Plan de Gestión del Costo

Gestión de Costos		
Fecha	Nombre Del Proyecto	Siglas Del Proyecto
04/06/2022	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.
Políticas		
<p>Sobre el presupuesto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una variación final del $\pm 5\%$ del presupuesto será considerado normal. - El presupuesto total del proyecto tiene una restricción que acepta un máximo del 10% de variación de los costos en relación a su planificación inicial. 		

- Se usará el valor ganado como método de control del presupuesto y el gasto generado en la ejecución.		
Tipo de Recurso		Unidad de Medida
Recurso Persona (trabajo)		US\$/hora
Recursos material o equipos		Costo por Unidades
Fórmula de Pronóstico de Valor Ganado		
Tipo de Pronóstico	Fórmula	Modo: quién, cómo, cuándo, donde
Variación del cronograma (SV)	$EV - PV$	Reporte mensual del desempeño del proyecto que lo realizara el Gerente del Proyecto
Índice de desempeño del cronograma (SPI)	EV / PV	
Variación del costo (CV)	$EV - AC$	
Índice de desempeño del costo (CPI)	EV / AC	
Estimación de la conclusión (EAC)	$AC + (BAC - EV) / CPI$	
Proceso de Gestión de Costos		
1. Estimación de costos	<p>En la fase inicial se utilizará estimación análoga para estimar el presupuesto del proyecto.</p> <p>Durante la fase de planificación se utilizará la estimación análoga, paramétrica y análisis de ofertas y cotizaciones de proveedores para estimar los costos de las actividades del proyecto.</p>	

2. Preparar del presupuesto	<p>Se elaborará el presupuesto del proyecto sumando los costos de las fases del proyecto más la reserva de contingencia para cubrir los riesgos identificados en el Plan de Gestión de Riesgos.</p> <p>Por política interna de la empresa, el costo de reserva de gestión del proyecto se establece en 5% del presupuesto del proyecto.</p> <p>El presupuesto será elaborado por el Gerente del Proyecto y revisado y aprobado por el Patrocinador.</p>
3. Controlar los tiempos	<p>El responsable de cada fase emitirá cada semana un informe de avance del proyecto informando los entregables alcanzados y el porcentaje de avance.</p>
4. Controlar los costos	<p>El Gerente del Proyecto emitirá cada semana un informe de avance del proyecto informando los entregables alcanzados y el porcentaje de avance.</p>
5. Generar Reportes	<p>El Gerente del Proyecto será el responsable de compactar la información en el cronograma, actualizando el proyecto según los reportes y procede a re planificar el proyecto con la ayuda del MS Project.</p>
6. Evaluación	<p>Se evaluará el desempeño real del proyecto en comparación al avance esperado representado en el gráfico de la curva. Se actualiza el estado del proyecto y se emite el informe mensual del desempeño del proyecto.</p>

7. Aplicación y/o toma de decisión.	Si la variación del costo supera el 10% de lo planificado, se deberá presentar un informe de auditoría y se envía al Gerente del Proyecto, quien evaluará el impacto de cualquier posible cambio del costo, informando al Patrocinador los efectos en el proyecto.
8. Implementación	Se actualiza el estado del proyecto y se emite el informe semanal del desempeño del proyecto. Si se replanifica el proyecto y este margen es superado se necesita emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el Gerente del Proyecto y el Patrocinador.
9. Cierre	En caso de variación mayor al 10% se registrará la novedad como una lección aprendida.
Proceso de Control de Cambios	
1. Solicitud	Cualquier solicitud de cambios en la planificación del proyecto deberá realizársela al Gerente del Proyecto.
2. Evaluación	El Gerente del Proyecto deberá revisar y analizar el cambio solicitado, así como su impacto al alcance, cronograma y costos.
3. Aplicación y/o toma de decisión	El director y el patrocinador del proyecto, serán los responsables de aprobar o negar el cambio solicitado. El Patrocinador es el único personal que podrá solicitar cambios en el alcance del

	proyecto que sobrepasen el presupuesto referencial en un 10%.
4. Implementación	En caso de aprobarse el cambio se autorizará su implementación, procediendo a documentar y actualizar todos los documentos del proyecto de los procesos que resultaren afectados.
5. Cierre	Se procederá a comunicar el cambio a todo los involucrados según lo establecido en el plan de comunicaciones del proyecto.
Formatos de Gestión de Costos	
Plan de gestión de costos	Documento que informa la planificación para la gestión del costo del proyecto.
Línea base del costo	Línea base de los costos sin incluir las reservas de gestión.
Costeo del proyecto	Informe que detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que intervenga.
Presupuesto por fase y entregable	El formato de presupuesto por fase y entregable informa los costos del proyecto divididos por fase y cada fase divididos por entregables.
Presupuesto en el tiempo	El formato presupuesto en el tiempo (curva S) muestra la gráfica del costo presupuestado y del costo acumulado en un periodo de tiempo.

Elaborado por: Autores

4.6.2 Línea Base de costos y Reserva de Gestión

La línea base de costos es la versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo, excluida cualquier reserva de gestión, la cual solo puede cambiarse a través de procedimientos formales de control de cambios. La línea Base de costos se desarrolla como la suma de los presupuestos aprobados para las diferentes actividades del cronograma (Project Management Institute, 2017).

Tabla 4.17. Línea Base de Costos y Reserva de Gestión

Línea Base de Costos		
Fecha	Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
04/02/2022	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.
Entregables Principales		Tipo de Recursos
		Monto de Actividad
Dirección de proyecto		Trabajo
Contratación de personal		Trabajo
Adquisición de bienes y materia prima		Trabajo
Producción		Trabajo
Ejecución de proyecto		Trabajo
Total Costos Entregables		\$ 74,969.60
Reserva de Contingencia		\$ 14,924,53
Línea Base del Costo		\$ 89.894,13,2

Reserva de Gestión (5% política empresarial)	\$ 43.389,25
Presupuesto Total del Proyecto	\$133.283,38

Elaborado por: Autores

4.7 Plan de Gestión de la Calidad

Gestionar la calidad de los proyectos implica alinear la planificación, gestión y control de los requisitos del proyecto y de los entregables a las políticas de calidad de la empresa con el principal objetivo de satisfacer a los interesados. (Project Management Institute, 2017).

4.7.1 Gestión de la Calidad

Tabla 4.18. Plan para la Gestión de la Calidad

Gestión de la Calidad		
Fecha	Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
05/06/2022	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.
Herramientas y Técnicas		
Juicio de Expertos	Auditor de calidad quien tiene conocimientos de estándares de calidad y certificaciones.	
Estudios Comparativos	Se recopilan datos sobre las necesidades y expectativas de la calidad del proyecto y del producto.	

Pruebas e Inspección	Las pruebas y las inspecciones serán realizadas por el jefe de Operaciones.
Reuniones	Para la verificación del cumplimiento de las métricas establecidas; será liderado por el Gerente del Proyecto.
Planificar la Gestión de la Calidad	
1. Identificar requisitos y estándares de calidad para la gestión del proyecto	Se recopilan métricas de calidad relacionadas con el Alcance, Tiempo y Costo de otros proyectos de líneas de producción.
2. Identificar requisitos y estándares de calidad para los entregables	Se recopilan los estándares y requisitos de calidad esperados para cada uno de los entregables, en los cuales se especifican las normas y los criterios de aceptación según las especificaciones técnicas.
3. Definición de métricas de calidad	Se identificará como el proyecto demostrará el cumplimiento de dichos requisitos mediante la definición de métricas.
Gestionar la Calidad	
1. Elaboración de listas de verificación de calidad	Desarrollar lista de verificación tomando en cuenta criterios que sirva como registro y que podrá ser revisado posteriormente para tener constancia de las actividades que se realizaron con la calidad esperada.
2. Monitorear desempeño del trabajo.	El control de la calidad se lo realiza revisando los entregables, utilizando las listas de verificación de la calidad. Tras cada

	revisión se debe dejar constancia de cuáles han sido los puntos inspeccionados y si existieran novedades.
3. Evaluación	Recopilar datos de verificación, pruebas e inspección de entregables. Realizar reunión de revisión de resultados de calidad.
4. Aplicación y/o toma de decisión.	Se procede a reportar para ejecutar el enfoque de mejora del proceso a fin de poder obtener información previa sobre posibles motivos que han causado la disconformidad.
5. Implementación.	Los entregables que no han sido aprobados, se volverán a revisar para comprobar si ya cumplen con los estándares.

Enfoque de mejora de procesos

1. Identificar el proceso o problema a mejorar.	El Jefe de Operaciones debe, analizar y sugerir soluciones a los problemas reportadas.
2. Determinar las causas que originaron el problema.	Existen distintas herramientas que permiten el análisis, la caracterización y priorización de problemas. Utilizando el método “Que, Quien, Donde, Como, Cuando (QQDCC)” o el método de “Causa y Efecto”.
3. Precisar los objetivos a mejorar.	Proponer y seleccionar acciones de mejoras que conlleven a cumplir los objetivos planteados en la planificación.
4. Especificar las acciones correctivas para mejorar el proceso.	Elaborar un plan de acción.

5. Aplicar las acciones correctivas.	Implementar las mejoras.
6. Comprobar si las acciones correctivas han sido efectivas.	Comprobar el resultado obtenido con los objetivos planteados.
7. Normalizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.	Crear nuevos procedimientos y transferir conocimiento.

Roles y Responsabilidades de la Calidad

Roles	Responsabilidades
Patrocinador	Debe aprobar los entregables del proyecto según la calidad esperada.
Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Adapta políticas y procedimientos de calidad alineados con la institución. - Revisa los entregables del Proyecto, en caso de existir observaciones respecto a la calidad, emitirá solicitud al comité de control de cambios.
Equipo del Proyecto	Debe asegurar las actividades del proyecto con los parámetros de calidad y presentar entregables que cumplan con los requisitos de calidad establecidos.

Documentos normativos de la calidad

Procedimientos	Formatos
----------------	----------

<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de control • Procedimiento de no conformidades y acciones correctivas • Procedimiento de cumplimiento de calidad (si-no) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Calidad • Métricas de Calidad • Lista de verificación de Calidad
--	---

Elaborado por: Autores

4.7.2 Métricas de Calidad

A continuación, el detalle de las métricas de calidad para el costo, tiempo y aprobación de la calidad de los entregables del proyecto:

Tabla 4.19. Descripción de la Métrica

Descripción de la Métrica		
Fecha	Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
05/02/2010	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.
Costo del proyecto	Tiempo del proyecto	Aprobación de las características técnicas de los entregables
Factor de Éxito		
La desviación máxima en el costo es del 5% del valor de la línea base de costos, equivalente a \$ 1.429,74.	El cronograma no debe tener variaciones superiores al 5% respecto de la línea base del cronograma que equivale a 13 días.	Deben cumplir cada uno de los requerimientos técnicos detallados para el entregable.

Métrica		
CPI= Índice de desempeño del costo	SPI= Índice de desempeño del tiempo	% de entregables aprobados
Factor de calidad relevante		
Desempeño del costo del proyecto	Desempeño del tiempo del proyecto	Aprobación de las características técnicas de los entregables
Definición del factor de calidad		
Se define como el cumplimiento del presupuesto del proyecto, el cual permitirá evaluar si los costos reales, están dentro del presupuesto o umbrales de tolerancia.	Se define como el cumplimiento del cronograma del proyecto, el cual permitirá evaluar si los tiempos reales, están dentro de lo planificado o dentro de los umbrales de tolerancia.	Se define como el cumplimiento del 100% de las características y especificaciones técnicas establecidas en los documentos.
Propósito de la métrica		
Se plantea esta métrica para monitorear el desempeño del presupuesto del proyecto en relación a los costos reales, es decir controlar la ejecución del presupuesto y tomar medidas preventivas.	Se plantea esta métrica para monitorear el desempeño del cronograma del proyecto en relación a los tiempos planificados, para evitar retrasos en la ejecución del proyecto y cumplir con la entrega de los entregables a tiempo.	Se desarrolla para verificar y asegurarse que la calidad de los entregables
Definición operacional		
El Gerente del Proyecto actualizara el MS Project todas las semanas a través de los informes de ejecución presupuestaria. El último	El Gerente del Proyecto actualizará el MS Project todas las semanas y calculará el desempeño del cronograma (SPI),	Cada vez que se recibe un entregable por parte del proveedor, el responsable del entregable lo revisara y comparar contra lo

<p>viernes de cada mes calculará el índice de desempeño de costo (CPI), obteniendo de esta forma la métrica de calidad.</p>	<p>obteniendo de esta forma la métrica de calidad.</p>	<p>solicitado en las especificaciones técnicas, luego pasará un segundo filtro para revisión del Gerente del Proyecto el cual después que esté totalmente revisado y conforme se lo entregan al patrocinador del proyecto.</p>
<p>Método de medición</p>		
<p>Se ingresará en el MS Project información de avances reales, valor ganado, fechas de inicio y fin, trabajo real, costo real. Con esta información el MS Project calculará el índice CPI. Este índice se adjuntará al informa de desempeño del proyecto, el cual será revisado conjuntamente con el Patrocinador y se tomaran las acciones correctivas de ser necesario.</p>	<p>Se ingresará en el MS Project información de avances reales, valor ganado, fechas de inicio y fin, trabajo real, costo real. Con esta información el MS Project calculará el índice SPI. Este índice se adjuntará al informa de desempeño del proyecto, el cual será revisado conjuntamente con el Patrocinador y se tomaran las acciones correctivas de ser necesario.</p>	<p>El responsable directo recibe el entregable, este lo revisa y si no está de acuerdo con el producto/servicio, le informara de forma oportuna indicando el cambio específico solicitado y el tiempo para realizarlo. Se revisará las veces que sea necesario hasta la aceptación y cumplimiento de los estándares de calidad. Una vez aprobado por el responsable directo, el entregable pasa a manos del Gerente del Proyecto y este se lo entrega al Patrocinador para la revisión y aprobación final.</p>
<p>Resultado deseado</p>		
<p>El índice de CPI ≥ 0.95</p>	<p>El índice de SPI ≥ 0.95</p>	<p>El 100% de los entregables cumplan con las especificaciones técnicas.</p>

Enlace con objetivos organizacionales		
Esta enlazado con el OE 3: Incrementar la eficiencia financiera de la operación y los proyectos		
Responsable del factor de calidad		
Gerente del Proyecto	Gerente del Proyecto	Gerente del Proyecto en conjunto con el responsable directo de cada entregable

Elaborado por: Autores

4.7.3 Matriz de Actividades de Calidad

Las métricas de calidad de los entregables, que representan el alcance del proyecto, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4.20. Métricas de calidad de los entregables

Descripción de la Métrica			
Fecha	Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto	
06/02/2010	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.	
Entregable	Estándar de Calidad Aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de control
1.1 Dirección del Proyecto			
1.1.1 Acta de constitución del proyecto	Gestión de proyecto PMI		Aprobación del Patrocinador
1.1.2 Registro de interesados	Gestión de proyecto PMI		Aprobación del Patrocinador
1.1.3 Plan para la dirección del proyecto	Gestión de proyecto PMI		Aprobación del Patrocinador
1.2 Contratación de personal			
1.2.1 Diseño de perfiles profesionales	Que cumpla con cada uno de los requisitos que demande cada uno de los cargos ofertados.	Revisión de Documentación para análisis del contenido	Aprobaciones de Jefes Departamentales y Gerente General
1.2.2 Apertura del proceso para contratación de personal	Que se cuente con el plazo apropiado de que permita receptor la mayor cantidad de postulantes.	Establecer los parámetros de exclusión que permita obtener un mejor provecho del proceso	Revisiones del Patrocinador/ Gerente del Proyecto.
1.2.3 Análisis de perfiles personal	Que cuente con los análisis correspondientes para evaluar las habilidades y aptitudes del postulante	Establecer un rango de aprobación sobre la evaluación a cada participante	Aprobación del Jefe de RRHH y Gerente General

1.2.4 Selección de profesionales especializados	Validar la experiencia del participante con base en el requerimiento del cargo	Considerar un tiempo adicional para la selección de personal	
1.2.5 Cierre del proceso de selección	Auditar el cumplimiento del proceso de selección.	Validar la información del candidato	
1.2.6 Incorporación de profesionales contratados	Dotar de uniforme y el respectivo equipo de protección personal según sea requerido	Tener el stock necesario en uniformes y equipos de protección personal que serán asignadas al personal contratado	
1.3 Adquisición de bienes y materia prima			
1.3.1 Proceso para adquisición de bienes			
1.3.1.1 Elaboración de especificaciones técnicas de maquinarias y equipos	Que cumpla con la normativa establecida para equipos diseñados para procesos alimenticios	Que cumpla a satisfacción los requerimientos con base en la producción esperada de cada línea.	Aprobación del Patrocinador/ Gerente del Proyecto.
1.3.1.2 Levantamiento de informe justificando la compra de maquinarias y equipos	Que cumpla con los detalles técnicos acorde al diseño requerido para cubrir la producción.	Verificar que se cuente con la acometida requerida por los equipos	Aprobación del Patrocinador/ Gerente del Proyecto.
1.3.1.3 Solicitud y recepción de Proformas para la compra de equipos	Que cumpla a satisfacción en precio calidad y garantía del producto.	Que la oferta contemple plan de mantenimiento del equipo y garantía para disponibilidad de insumos y repuestos según sea requerido	Aprobación del Patrocinador/ Gerente del Proyecto.
1.3.1.4 Gestión de compra e importación de equipos	Que exista la documentación requerida para el proceso de importación de equipos.	Que los equipos cuenten con garantía de fábrica y seguro de traslado	Aprobación del Patrocinador/ Gerente del Proyecto.
1.3.1.5 Recepción y montaje de equipos	Validar la recepción de los equipos mediante un check list.	Contar con el espacio adecuado y la acometida necesaria para el montaje	Aprobación del Patrocinador/ Gerente del Proyecto.

1.3.1.6 Puesta en marcha y pruebas de funcionamiento de equipos	Que cumpla con las bondades establecidas por el fabricante con relación a la capacidad de producción	Realizar la recepción de pedidos posterior a la confirmación de operatividad de los equipos	Aprobación del Patrocinador
1.3.1.7 Capacitación de operación de equipos	Que exista un plan de capacitación continúa incluido.	Programa de evaluación sobre el correcto uso y funcionamiento de los equipos	Aprobación del Patrocinador
1.3.1.8 Acta de entrega y recepción de equipos en funcionamiento	Que exista un documento el cual mencione la operatividad de los equipos	Documento con firma de las partes interesadas sobre la garantía de los equipos.	Gerente General
1.3.2 Proceso para adquisición de materia prima			
1.3.2.1 Recepción de oferta para adquisición de banano y chocolate	Que los proveedores tengan certificación de calidad sobre sus productos a ser comercializados.	Tener como mínimo 3 proveedores calificados con relación a los productos	Revisión del Gerente del Proyecto
1.3.2.2 Análisis de calidad del banano y chocolate	Que exista un documento para control de lote de recepción que permita garantizar la calidad del producto	Tener los equipos necesarios para realizar las pruebas correspondientes y alertar sobre posibles novedades que afecten la calidad del producto final	Revisión del Gerente del Proyecto
1.3.2.3 Cálculo para stock de banano y chocolate	Que exista un análisis continuo sobre la necesidad de la materia prima	Disponer de los espacios adecuados para realizar el apropiado almacenamiento de la materia prima	Revisión del Gerente del Proyecto
1.3.2.4 Adjudicación y emisión de orden de compra para banano y chocolate	Que las ordenes sean asignadas a proveedores calificados	Que pueda validarse los requisitos que debe cumplir el proveedor	Revisión del Gerente del Proyecto
1.3.2.5 Cálculo estimado para adquisición de confites	Que exista un análisis continuo sobre la necesidad de la materia prima	Disponer de los espacios adecuados para realizar el apropiado almacenamiento de la materia prima	Revisión del Gerente del Proyecto

1.3.2.6 Adjudicación y emisión de orden de compra para confites	Que las ordenes sean asignadas a proveedores calificados	Que pueda validarse los requisitos que debe cumplir el proveedor	Revisión del Gerente del Proyecto
1.3.2.7 Compra y recepción de insumos	Que exista un análisis continuo sobre la necesidad de la materia prima	Disponer de los espacios adecuados para realizar el apropiado almacenamiento de la materia prima	Gerente General
1.4 Producción			
1.4.1 Creación de proceso para elaboración de producto	Que exista la documentación que garantice un apropiado proceso para elaboración del producto	Validar el cumplimiento en cada etapa del proceso	Revisión del Gerente del Proyecto
1.4.2 Diseñar la línea de producción	Que el diseño de la línea de producción considere los estándares de calidad relacionados con la industria alimenticia	Revisar todos los detalles del diseño previo a la implementación para realizar los correctivos en caso de ser requerido	Revisión del Gerente del Proyecto
1.4.3 Creación de los parámetros de calidad	Que exista la asignación del recurso para validar los estándares requeridos sobre el producto final	Validar que los parámetros de calidad se cumplan en cada etapa del proceso	Revisión del Gerente del Proyecto
1.5 Ejecución del proyecto			
1.5.1 Plan de marketing			
1.5.1.1 Creación de arte	Que cumpla con la misión y visión establecida por la empresa	Todo arte debe estar sujeto a revisión y aprobación previo a ser publicado	Aprobación del Gerente del Proyecto
1.5.1.2 Contratación de espacios publicitarios	Que cumpla con las normativas establecidas por los entes de control de espacios públicos	Confirmar el uso de espacios públicos y la obtención de los permisos correspondientes	Aprobación del Gerente del Proyecto
1.5.2 Comercialización y exportación			

1.5.2.1 Negociación y recepción de pedido	Que exista los expedientes completamente detallados sobre el lote de productos finales	Revisar la documentación de relevancia previo a la comercialización del producto	Aprobación del Gerente del Proyecto
1.5.2.2 Proceso para exportación de pedido	Que exista la documentación necesaria junto a los permisos correspondientes y controles de seguridad para el traslado del producto	Validar que la documentación se encuentre completa y en orden previo al envío del producto	Aprobación del Gerente del Proyecto
1.6 Cierre del proyecto			
1.6.1 Acta de entrega y recepción	Gestión de proyecto PMI		Aprobación del Patrocinador

Elaborado por: Autores

4.7.4 Lista de Verificación de Calidad

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

Tabla 4.21. Lista de verificación de calidad

Lista de Verificación de la Calidad					
Fecha:	Nombre del Proyecto			Siglas del Proyecto	
	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.			BANACHOCO S.A.	
Preparado por:		Fecha:			
Revisado por:		Fecha:			
Aprobado por:		Fecha:			
Id Actividad	Descripción	Métrica	Conforme (Si/No)	Observación	Comentario de lo Observado

Elaborado por: Autores

4.8 Plan de Gestión de Recursos

La gestión de recursos tiene como propósito garantizar que todos los recursos se encuentren disponibles para el director y el equipo de proyectos en el momento oportuno. En el presente plan se detallarán: la matriz de roles y responsabilidades, la estructura de desglose de recursos, calendario y otros documentos que permitirán tener una óptima gestión de recursos.

4.8.1 Gestión de los Recursos

Tabla 4.22. Plan de la Gestión de los Recursos

Gestión de Recursos		
Fecha	Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
07/02/2020	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.
Consideraciones		
<p>El equipo del proyecto está formado por el Patrocinador, el Gerente del Proyecto y personal administrativo y operativo de áreas claves que permitan ejecutar con agilidad el proyecto y verificar la calidad de los entregables.</p> <p>Para el establecimiento del equipo del proyecto se utilizan metodologías que permiten identificar el equipo, establecer roles, responsabilidades y funciones principales. Entre las herramientas implementadas se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional del proyecto. - Matriz de asignación de responsabilidades (RACI). - Formato de descripción de roles y responsabilidades. 		

Capacitación, Entrenamiento, Asesoría Requerido

- Se efectuarán reuniones formales en periodo semanales, para desarrollar las habilidades técnicas del equipo de proyecto en coordinación con el gerente de proyecto, quienes capacitarán de manera asertiva a cada miembro del equipo.
- Se crearán reuniones con los demás miembros de la estructura jerárquica para coordinar todo los procesos y fases del proyecto, de esta forma se formalizan acuerdos.
- El equipo del proyecto junto con el Gerente del Proyecto, realizarán reuniones semanales para reunir informar, solicitar con el personal si es necesario.

Cumplimiento de Regulaciones, Pactos y Políticas

- Se deberán de cumplir los procedimientos y normas internas de la empresa.
- Los convenios firmados deben contener detalladamente todas las consideraciones y acuerdos que hayan llegado con los clientes.

Requerimiento de Seguridad

- La torre debe ser construida con equipos IP66, ya que la misma será colocada en la intemperie y debe ser capaz de resistir condiciones climáticas extremas, lluvia, polvo, actos de vandalismo o fortuitos.
- El software debe contar con todos los protocolos de seguridad informática, a fin de evitar hackeos, denegación de servicio u otros tipos de problemas.

Elaborado por: Autores

4.8.2 Asignaciones de personal al proyecto

En la siguiente tabla se detallarán los recursos humanos que forman parte del proyecto y la cantidad de horas que van a trabajar dentro del proyecto en la ejecución de las actividades.

Tabla 4.23. Asignación de Personal al Proyecto

Gestión de Recursos			
Fecha	Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto	
07/02/2020	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.	
Nombre del recurso	Horas de Trabajo en el Proyecto	Área del Proyecto	Criterio de Liberación
Gerente del Proyecto	304 horas	Gestión de Proyecto	Finalizado el entregable
Gerente General	27 horas	Ejecución del Proyecto	Finalizado el entregable
Auditor de Calidad	88 horas	Control del Proyecto	Finalizado los controles de los entregables
Gerente Comercial	110 horas	Ejecución del Proyecto	Finalizado el entregable
Gerente de Operaciones	109 horas	Ejecución del Proyecto	Finalizado el entregable

Elaborado por: Autores

4.8.3 Descripción de Roles del Equipo de Trabajo

A continuación, se describirán los roles de los principales en la ejecución del proyecto:

Tabla 4.24. Roles y Responsabilidades del Equipo de Trabajo

Roles y Responsabilidades			
Fecha	Nombre del Proyecto		Siglas del Proyecto
07/02/2020	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.		BANACHOCO S.A.
Rol	Autoridad	Responsabilidades	Competencia
Patrocinador	<p>Aprueba recursos extra presupuesto.</p> <p>Aprueba requerimientos y solicitudes de cambios.</p>	<p>Asigna los recursos financieros.</p> <p>Contrata al Gerente del proyecto.</p> <p>Aprueba Acta de Constitución y planes de gestión de proyectos.</p> <p>Monitorear Avances.</p> <p>Aprueba los cambios solicitados.</p> <p>Aprueba los entregables del proyecto.</p> <p>Aprueba el cierre del proyecto</p>	<p>Conocimiento de negocios e innovaciones</p> <p>Liderazgo</p> <p>Compromiso</p> <p>Toma de Decisiones.</p>
Gerente del Proyecto	<p>Administra los recursos financieros aprobados.</p> <p>Aprueba proveedores y contrataciones.</p> <p>Aprueba los recursos del proyecto.</p>	<p>Planificar el proyecto. Administrar y controlar el proyecto.</p> <p>Elaborar informes de control e informe de cierres.</p> <p>Negociación con proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del PMBok 6 - Experiencia en proyectos - Liderazgo - Planificación - Organización - Negociación

			<ul style="list-style-type: none"> - Solución de conflicto - Trabajo en equipo - Persistencia - Administración de recursos
Gerente General	<p>Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto.</p> <p>Aprueba los cambios realizados al Manual de Procesos y da soporte a los departamentos involucrados para que se ejecuten adecuadamente.</p> <p>Forma parte del comité de cambios del proyecto.</p>	<p>Colaborar y participar en la elaboración del plan de dirección del proyecto.</p> <p>Analizar las solicitudes del cambio junto con los demás integrantes del Comité de Cambios para aprobarlas o rechazarlas.</p> <p>Aprobar los entregables del componente Plan de capacitación al personal administrativo y operativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en su área - Liderazgo - Toma de decisiones - Proactivo
Auditor de Calidad	<p>Asesora en procesos de control y calidad.</p>	<p>Controlar la calidad de los entregables. Seguimiento e informes de control.</p>	<p>Experiencia en Auditoría y Contraloría.</p> <p>Resolución de conflictos</p> <p>Liderazgo y control.</p>
Gerente de Operaciones	<p>Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto.</p> <p>Aprueba y ejecuta los entregables del proyecto que competen a su departamento.</p>	<p>Colaborar y participar en la elaboración del plan de dirección del proyecto.</p> <p>Aprobar los entregables de los componentes: “Procesos Actualizados”, “Capacitación Personal Seguridad Física”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en su área - Liderazgo - Toma de decisiones - Proactivo - Procedimientos internos de la empresa.
Jefe de Compras	<p>Ejecutar los procesos de adquisición productos, bienes y servicios que se</p>	<p>Ejecutar las solicitudes de Compras que fueran requeridos por los otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en su área

	requieran para la ejecución del proyecto.	departamentos bajo la Aprobación del Gerente del Proyecto.	- Procedimientos internos para realizar adquisiciones
Jefe de Recursos Humanos	Participar activamente en las reuniones del equipo de proyecto. Aprueba y ejecuta los entregables del proyecto que competen a su departamento.	Responsable de planificar, dirigir y evaluar la operatividad del área, realizando levantamiento información para los perfiles a contratar para el reclutamiento de nuevos colaboradores, informes de capacitación y desarrollo, desempeño, relaciones laborales de los trabajadores en nómina.	- Experiencia en su área - Liderazgo - Toma de decisiones - Proactivo - Procedimientos internos de la empresa.
Proveedor	Asesora en adquisiciones y compras.	Cumplir los contratos firmados. Ejecutar los trabajos asignados.	- Responsabilidad Experiencia - Administración de contrato

Elaborado por: Autores

4.8.4 Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

En las siguientes tablas se detalla las abreviaturas y nomenclatura utilizada para la elaboración de la matriz RACI, la cual incluye la participación de los principales participantes del proyecto:

Tabla 4.25. Leyenda Matriz RACI

Abreviatura	Leyenda	Descripción
R	Responsable	Este rol corresponde a quien efectivamente realiza la tarea.
A	Administrador	Este rol se responsabiliza de que la tarea se realice y es el que debe rendir cuentas sobre su ejecución. Sólo puede existir una persona que deba rendir cuentas (A) de que la tarea sea ejecutada por su Responsable (R).
C	Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
I	Informado	Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), la comunicación es unidireccional.

Elaborador por: Autores

Tabla 4.26. Abreviaturas de los principales Roles

Código de Roles	
PA: Patrocinador del proyecto	JR: Jefe de recursos humanos
GP: Gerente del Proyecto	JC: Jefe de compras
GG: Gerente General	JE: Jefe de comercio exterior
JO: Jefe de operaciones	PR: Proveedor
JM: Jefe de Marketing	AC: Auditor de Calidad

Elaborador por: Autores

Tabla 4.27. Matriz RACI

Matriz RACI				
Fecha	Nombre del Proyecto			Abreviatura del Proyecto
10/02/2022	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.			BANACHOCO S.A.
Actividades	R	A	C	I
1. Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida				
Dirección de Proyectos				
Acta de constitución	GP	GP		GG, PA
Registro de interesados	GP	GP		GG, PA
Plan para la dirección del proyecto	GP	GP		GG, PA
Contratación de personal				
Diseño de perfiles profesionales	JR	GP		GG
Apertura del proceso para contratación de personal	JR	GP, GG		PA
Análisis de perfiles profesionales	JR	GP		GG
Selección de profesionales especializados	JR	GP		GG
Cierre del proceso de selección	JR	GP		GG
Incorporación de profesionales contratados	JR	GP		GG, PA

Adquisición de bienes y materia prima				
Proceso para adquisición de bienes				
Elaboración de especificaciones técnicas de maquinarias y equipos	GP; AC	GG	PR	PA, GG
Levantamiento de informe justificando la compra de maquinarias y equipos	GP	GG	PR	PA, GG
Solicitud y recepción de Proformas para la compra de equipos	JC	GP	PR	GG, PA
Gestión de compra e importación de equipos	JC	GP		GG, PA
Recepción y montaje de equipos	JC; AC	GP		GG, PA
Puesta en marcha y pruebas de funcionamiento de equipos	GP			GG
Capacitación de operación de equipos	JO	GP		GG
Acta de entrega y recepción de equipos en funcionamiento	GP			GG; PA
Proceso para adquisición de materia prima				
Recepción de oferta para adquisición de banano y chocolate	JC; AC	GP	PR	GG
Análisis de calidad del banano y chocolate	JO; AC	JC; GP		GG
Cálculo para stock de banano y chocolate	JO	JC; GP		
Adjudicación y emisión de orden de compra para banano y chocolate	JC	JO, GP		
Cálculo estimado para adquisición de confites	JC	JO, GP		
Adjudicación y emisión de orden de compra para confites	JC	JO, GP		
Compra y recepción de insumos	JC; JO	GP		GG

Producción				
Creación de proceso para elaboración de producto	GP		PR	
Diseñar la línea de producción	JO; JC; GP			GG; PA
Creación de los parámetros de calidad	GP	GG		PA
Ejecución del proyecto				
Plan de marketing				
Creación de arte	JM	GP		GG; PA
Contratación de espacios publicitarios	JM; JC	GP		GG; PA
Comercialización y exportación				
Negociación y recepción de pedido	JO, JE	GP		GG; PA
Proceso para exportación de pedido	JO, JE	GP		GG; PA
Cierre de Proyecto				
Acta de entrega y recepción	GP	GG		PA

Elaborado por: Autores

4.9 Plan de Gestión de las Comunicaciones

La gestión de las comunicaciones incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. (Project Management Institute, Inc, 2017).

Los informes de desempeño serán mostrados al patrocinador durante las reuniones de presentación de avances, los días lunes, hasta el cierre del proyecto. Se enviará por correo a cada

interesado antes de la reunión. Al final de cada reunión se documentará el acta de reunión, en la cual se establecerán todos los temas tratados en la reunión.

4.9.1 Gestión de las Comunicaciones

Tabla 4.28. Plan de Gestión de las Comunicaciones

Comunicaciones del Proyecto		
Fecha	Nombre del Proyecto	Abreviatura del Proyecto
11/02/2022	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.
Actualización del Plan de Gestión de Comunicaciones:		
<p>El Plan de Gestión de Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se genere una solicitud de cambio que impacte el plan para la dirección el proyecto. - Se ponga en práctica una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de interesados. - Se produzcan ingresos o salidas de personas del proyecto. - Exista cambios en las asignaciones de personas o de los roles - Existan quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechas. 		
<p>La actualización del plan de gestión de las comunicaciones se lo realizará siguiendo las siguientes directrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación y clasificación de los interesados. 		

- Determinación de requerimiento de información.
- Actualización a la matriz de comunicación del proyecto.
- Actualización del plan de gestión de comunicación.
- Aprobación del plan de gestión de comunicación.
- Difusión del nuevo plan de gestión de comunicación aprobado.

Guía para evento de comunicación

Guías para las reuniones

Todas las reuniones se realizarán dentro de la planificación, ejecución y control del proyecto; se registrarán bajo el siguiente detalle:

- Coordinar e informar la fecha, hora y lugar con los participantes
- Informar la agenda con anterioridad.
- Ser puntuales en el inicio de las reuniones y tratar todos los temas previstos.
- Levantar un acta de reunión con la forma de todos los participantes y repartirlas a cada uno de ellos.

Guías para correo electrónico

- Las políticas establecidas para el uso de correos electrónicos y memorandos contemplan los siguientes parámetros:
- Utilizar el correo institucional para envío de información y entregables.
- El emisor de un correo electrónico, debe solicitar confirmación de recepción y lectura del email al receptor.
- Cada responsable de un entregable debe comunicar formalmente mediante correos electrónicos al Gerente del Proyecto.

En la siguiente tabla se detalla la matriz de comunicación del proyecto:

Tabla 429. Matriz de Comunicación del proyecto

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Frecuencia de Comunicación
Inicio del proyecto	Información sobre inicio del proyecto	Acta de Constitución	Medio	Gerente del Proyecto	Patrocinador y Equipos del proyecto	Documentos digitales y correo electrónico	Una sola vez
Inicio del proyecto	Caso de negocio	Caso de negocio del proyecto	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador y Equipos del proyecto	Documentos digitales y correo electrónico	Una sola vez
Planificación del proyecto	Plan detallado del proyecto, alcance, tiempo, costos, calidad, RRHH, comunicaciones, riesgos, adquisiciones	Plan de Gestión del Proyecto	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador y Equipos del proyecto	Documentos digitales y correo electrónico	Una sola vez
Implementación del proyecto	Informe técnico de avance y novedades según cronograma	Documentos técnicos informes, entregables intermedios y finales	Alto	Responsables de los entregables	Gerente del Proyecto	Documentos físicos originales o copias	Uno por cada entregable
Avance del proyecto	Informe semanal que muestre el porcentaje de avance y estado de cada entregable	Informes de avance de ejecución	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador	Documentos digitales y correo electrónico	Semanalmente
Coordinación del proyecto	Temas tratados, objetivos y resoluciones tomadas	Formato de acta de reunión	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador, Equipos del proyecto	Documento impreso y en forma digital	Una sola vez
Cambios propuestos	Detalle de pedidos de cambios a implementar	Solicitud de cambio	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador, Equipos del proyecto	Documento impreso y en forma digital	Cuando se lo requiera
Terminación del proyecto	Información de aceptación de entregables	Actas de entrega y aceptación de entregables	Alto	Gerente del Proyecto	Patrocinador, Equipos del proyecto	Documento impreso y en forma digital	Una sola vez

Elaborado por: Autores

4.10 Plan de Gestión de Riesgos

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. (Project Management Institute, Inc, 2017).

4.10.1 Gestión de Riesgos

El Plan para la gestión de Riesgos está basado en la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de riesgos de un proyecto; a fin de preparar las estrategias que permitan minimizar las posibles afectaciones que pudieran presentarse. En la siguiente tabla se detallan las herramientas que se utilizaran para la gestión de riesgos:

Tabla 4.30. Metodología para la Gestión de Riesgos

Metodología para la Gestión de Riesgos			
Proceso	Descripción	Herramientas	Fuentes de Información
Planificación de Gestión de Riesgos	Elaborar Plan de Gestión de Riesgos	Guía del PMBOK	Gerente del Proyecto
Identificación de Riesgos	Determinar que riesgos pueden afectar el proyecto	Revisión planes, Análisis de supuestos	Caso de Negocio, Restricciones y Supuestos, EDT.
Análisis cualitativo de riesgos	Calificar el riesgo con base en su probabilidad e impacto mediante valores relativos	Matriz de probabilidad e impacto	Gerente del Proyecto, Equipo de proyecto
Análisis cuantitativo de riesgos	Cuantificar los riesgos determinando el Valor Monetario Esperado (VAE) para cuantificar el valor de reserva de contingencia		Gerente del Proyecto, Equipo de proyecto, EDT

Planificación de respuesta a los riesgos	Definir la estrategia a seguir		Gerente del Proyecto, Equipo de proyecto
Seguimiento y control de riesgos	Verificar la ocurrencia de riesgos supervisar y verificar aparición de nuevos riesgos	Informe de desempeño	Gerente del Proyectos

Elaborado por: Autores

4.10.2 Matriz de Gestión de Riesgos del Proyecto

En la siguiente tabla se ha plasmado la Matriz de Riesgos Probabilidad – Impacto a utilizar en el análisis de riesgos efectuado durante el proyecto.

Tabla 4.31. Matriz Probabilidad – Impacto

Probabilidad	Amenazas					Oportunidades					
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	R8	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	R4	R6	R1	R2	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,1	R5	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	R7	0,06	R3	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02	
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,05	
	0,05/ Muy Bajo	0,10/ Bajo	0,20/ Moderado	0,40/ Alto	0,80/ Muy Alto	0,80/ Muy Alto	0,40/ Alto	0,20/ Moderado	0,10/ Bajo	0,05/ Muy Bajo	

Elaborado por: Autores

Tabla 4.32. Calificación del riesgo

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

Elaborado por: Autores

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

Tabla 4.33. Escalas de probabilidad e impacto de un riesgo

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

Elaborado por: Autores

4.103 Análisis Cualitativo

Utilizando la Matriz de Probabilidad- Impacto se procedió a identificar y evaluar los riesgos en las actividades más críticas del proyecto, los cuales se muestran en la tabla de análisis cualitativo.

Tabla 434. Análisis Cualitativo de Riesgo

Código	Declaración del Riesgo (Metalenguaje)			Categoría	EDT			Probabilidad	Impacto		Severidad	
	Causa	Riesgo	Efecto		Riesgo	Código	Duración (d)		Costo (\$)	Duración	Costo	Duración
R1	Dificultad para encontrar personal calificado	Contratación del personal	Generaría un retraso del proyecto	Tiempo	12	23	\$ 3.500,00	0,7	3,45	\$ 1.050,00	2,42	\$ 735,00
R2	País de origen de los equipos industriales	Adquisición de bienes	Generaría un retraso del proyecto	Tiempo	13.1	59	\$ 50.630,00	0,7	13,57	\$ 23.289,80	9,50	\$ 16.302,86
R3	Fallas de componentes durante el montaje y arranque de máquina	Puesta en marcha y pruebas de funcionamiento de equipos	Generaría un retraso del proyecto	Tiempo	13.1.6	2	\$ 55.604,60	0,3	0,4	\$ 22.241,84	0,12	\$ 6.672,55
R4	Desconocimiento de la capacidad operativa de la línea de producción	Calculo para stock de materia prima	Generaría un retraso del proyecto	Costo	13.2.2	1	\$ 4.974,60	0,7	0,15	\$ 1.492,38	0,11	\$ 1.044,67
R5	Exceso de actividades para elaboración del producto	Procesos operativos para elaboración del producto	Generaría afectaciones en la elaboración del producto	Calidad	14.1	5	\$ 10.500,00	0,5	0,75	\$ 3.150,00	0,38	\$ 1.575,00
R6	Mal cálculo en la capacidad operativa de los equipos	Diseño de la línea de producción	Generaría un aumento en el presupuesto del proyecto	Costo	14.2	3	\$ 10.500,00	0,7	0,45	\$ 3.150,00	0,32	\$ 2.205,00
R7	Contratación de operador logístico alineado a los requerimientos del producto	Procesos de comercialización y exportación	Generaría baja rotación en la comercialización del producto	Costo	15.2	8	\$ 1.985,00	0,3	0,4	\$ 198,50	0,12	\$ 59,55
R8		Pago de impuestos por importación de equipos		Costo	13.1	59	\$ 50.630,00	0,9	-5,9	\$ -15.189,00	-5,31	\$ -13.670,10
										Reserva Contingencia	12,03	\$ 14.924,53

Elaborado por: Autores

4.11 Plan de Gestión de Adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. (Project Management Institute, Inc, 2017).

4.11.1 Gestión de Adquisiciones

Tabla 4.36. Plan de Gestión de Adquisiciones

Adquisiciones del Proyecto		
Fecha	Nombre del Proyecto	Abreviatura del Proyecto
12/02/2022	Proyecto para exportación y comercialización de bananas frías recubiertas con chocolate ecuatoriano y distintos aderezos al mercado de Estados Unidos, Miami-Florida.	BANACHOCO S.A.
Políticas para Adquisiciones		
<p>Se establecen los siguientes criterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las compras o adquisiciones por encima de \$2,000.00 será autorizadas por el Patrocinador. 2. Las compras hasta \$2,000.00 requerirán solo aprobación del Gerente del Proyectos. Se trabaja con contratos. 3. Para compras pequeñas hasta \$500.00 no será necesaria la emisión de contratos. 4. Las compras o contrataciones podrán a partir de la firma del acta de constitución o hasta la fecha de inicio cada entregable. 5. La adquisición de bienes será identificada como adquisición de materiales. 6. La adquisición de servicios será identificada como contratación de servicio. 		

7. El analista de compras serán los encargados de buscar los proveedores, recopilar vendedores calificados, emitir los documentos de ser necesario para las compras locales.
8. El Gerente del Proyectos, como Gerente de Investigación y Desarrollo y su equipo de Desarrollo serán los encargados de la evaluación técnica y calidad de las propuestas y el analista de compras será el encargado de revisar los costos y será el encargado de las negociaciones.
9. La firma del contrato será realizada por el gerente general y el proveedor.
10. El responsable de aprobar las órdenes de compra es el Gerente del Proyecto.
11. El responsable de realizar la consolidación de las órdenes de compra, de realizar los pedidos y de mantener el stock actualizado será el analista de compras.
12. El responsable de firmar contratos de adquisición de bienes o servicios será el gerente general de la empresa.
13. El responsable de realizar y legalizar acuerdos de nivel de servicio será el analista de compras.

Políticas para Importaciones

Se establecen los siguientes criterios:

1. Las importaciones por encima de \$2,000.00 deberán ser autorizadas por el Patrocinador.
2. Las importaciones hasta \$2,000.00 requerirán solo aprobación del Gerente del Proyectos.
3. Las importaciones podrán realizarse a partir de la firma del acta de constitución o hasta la fecha de inicio cada entregable.
4. El Gerente del Proyectos, será el encargado de buscar los proveedores que dispongan de equipos que cumplan las características requeridas. Con la evaluación técnica, se derivará al analista de compras quien será el encargado de revisar los costos y de las negociaciones.
5. El responsable de aprobar las órdenes de compra es el Gerente del Proyecto.

6. El responsable de firmar la documentación necesaria para la legalización de los contratos o cualquier documento para desaduanizar de las importaciones realizadas será el gerente general de la empresa.
7. El responsable de realizar y legalizar acuerdos de nivel de servicio será el analista de compras.

Criterios para elaboración de órdenes de compra o contratación

Las órdenes de compra o contratación deberán contener la siguiente información:

1. Nombre del solicitante, departamento al que pertenece.
2. Número y fecha de la orden de compra o contratación.
3. Fecha de requerimiento del material o prestación del servicio, es decir la fecha en la que está realizando la solicitud, fecha estimada de inicio de la actividad siguiente según el cronograma, la misma que será la fecha máxima de entrega de materiales o prestación del servicio.
4. Listado de los bienes o servicios que se requieran incluyendo cantidad, características técnicas o de funcionalidad y cualquier nivel de detalle adicional que se precise para realizar la adquisición.
5. Si se trata de una importación, debe indicar los contactos de los proveedores y adjuntar los Brochures de los equipos que se están solicitando.
5. Firma del solicitante, firma del Gerente del Proyectos y firma del analista de compras que de constancia del recibimiento de la presente orden.

Criterios para el manejo de proveedores, contratistas o vendedores

1. Los proveedores del proyecto serán en primera instancia los que ya tengan una buena relación con la empresa. En caso de no contar, se realizará la búsqueda de nuevos proveedores.

2. Los pagos a los proveedores locales se realizarán: 50% a la firma del contrato y 50% con la aceptación del entregable, entrega de materiales, firma de aceptación del servicio o material entregado.

3. Los pagos a proveedores exteriores, se sujetarán a los acuerdos que se lleven a cabo durante la negociación.

Proceso de Gestión de las Adquisiciones

1. Recopilar la información relativa a las adquisiciones	Para esto se tomará en cuenta el plan para la dirección del proyecto, el acta de constitución y los documentos del proyecto.
2. Aplicación y/o toma de decisión	El Gerente del Proyecto mantendrá una reunión con el gerente financiero y el analista de compras de la organización para establecer criterios comunes referentes a las adquisiciones.
3. Evaluación	Se deberá validar el plan de gestión de adquisiciones, para esto el Gerente del Proyecto presentará al patrocinador el presente plan para su respectiva autorización.
4. Implantación	Una vez aprobado por el patrocinador se deberá ejecutar el plan conforme al cronograma.
5. Cierre	Una vez ejecutadas todas las adquisiciones, se debe emitir un informe de Cierre de Adquisiciones, para que el mismo pueda ser adjuntado en el Acta del Cierre del Proyecto.

Elaborado por: Autores

4.11.2 MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Tabla 4.37. Matriz de adquisiciones del proyecto

Producto o Servicio a Adquirir	Código de elemento EDT	Procedimiento de Contratación	Forma de contactar Proveedores	Requerimiento de Estimaciones Independientes	Área responsable de la Compra	Manejo de múltiples Proveedores	Proveedores pre-calificados
Adquisición de Bananos	1.3.2	Costo y Calidad	Correo Electrónico/Reuniones	No	Compras	Si	Si
Adquisición de Chocolate	1.3.2	Costo y Calidad	Correo Electrónico/Reuniones	Si	Compras	Si	Si
Adquisición de Confites	1.3.2	Costo y Calidad	Correo Electrónico/Reuniones	Si	Compras	Si	Si
Adquisición de equipos industriales	1.3.1	Costo y Calidad	Correo Electrónico/Reuniones presencial o virtual	Si	Importaciones	Si	Si
Contratación servicio de captación de clientes.	1.5.1	Menor Costo	Correo Electrónico/Reuniones	Si	Compras	Si	Si

Elaborado por: Autores

4.11.3 Criterios de Selección de Proveedores

Este proyecto requiere la compra de los equipos industriales especiales para procesar alimentos, pero este recurso no existe en el mercado ecuatoriano.

Para la importación de los equipos, los criterios de valuación serán los siguientes:

Tabla 4.38. Criterio de Selección de Proveedor para la Importación de Equipos

Criterios para la Selección de Proveedores para Importación		
Criterio	Descripción	Ponderación
Costo	Costo se ajusta al presupuesto establecido.	40%
Tiempo	Tiempo de estimación de entrega conforme al cronograma.	20%
Soporte Postventa	Garantías de trabajos y productos, servicios de asistencia y soporte técnico.	40%
TOTAL		100%

Elaborado por: Autores

Para la adquisición de contratos de prestación de servicios o venta de materia prima comprados localmente se requiere realizar una evaluación de los proveedores que dispongan el producto o servicio solicitado en el mercado. Dicha evaluación para seleccionar el proveedor a quien se le adjudicará la compra será realizada con base en los siguientes criterios:

Tabla 4.39. Criterio de Selección de Proveedores para las Compras Locales

Criterios para la Selección de Proveedores para las Compras Locales		
Criterio	Descripción	Ponderación
Trabajo Previo con la empresa	El proveedor ha trabajado previamente con la empresa dando resultados favorables.	20%
Costo	Costo se ajusta al presupuesto establecido.	20%

Tiempo	Tiempo de estimación de entrega conforme al cronograma.	20%
Soporte Postventa	Garantías de productos, servicios de asistencia y soporte técnico.	20%
Forma de pago	Flexibilidad en el pago, requisitos y formalidades.	20%
TOTAL		100%

Elaborado por: Autores

Conclusiones

- ✓ Luego de la investigación realizada, actualmente no existe una oferta de exportación de productos no tradicionales derivados de la combinación del banano y chocolate permitiendo captar un nuevo nicho de mercado.
- ✓ Esta propuesta permite ofertar un nuevo producto no tradicional con un alto valor agregado.
- ✓ La información publicada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca es relevante para identificar países considerados potenciales.

Recomendaciones

- ✓ Crear un plan de marketing internacional con la finalidad de comercializar el producto sin intermediarios.
- ✓ Crear un web site informativo que permita potencializar la comercialización y posicionamiento del producto en el mercado internacional.
- ✓ Realizar una prueba piloto en el país de comercialización para receptar información sobre la aceptación del producto y evaluar apropiadamente la probabilidad de éxito de la oferta.

Referencia y bibliografía

Project Management Institute. (2017). Guía del PMBOK (Sexta ed.). Estados Unidos de América: Project Management Institute, Inc.

PMI. (s.f.). *Project Management Institute*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/schedule-101-basic-best-practices-6701>