



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

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

**TEMA:**

**ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC  
EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE  
MANTA-ECUADOR**

**AUTORES:**

**GISELLA MARIELEN ORTIZ MALDONADO**  
**FERNANDO ANDRES PAREDES ALCIVAR**

**DIRECTOR:**

**IRWIN FRANCO NEIRA**

**Guayaquil – Ecuador**

**Octubre, 2018**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento primero a Dios, por brindarnos sabiduría y fortaleza durante el desarrollo de este trabajo. A mis padres, por buscar siempre darme la mejor educación y jamás negarme su apoyo. A Gisella Ortiz, mi compañera de tesis y amiga por más de 10 años, por su empeño y esfuerzo para culminar este proyecto. A nuestro tutor, Irwin Franco, por su dedicación y apoyo durante este proceso. Y a los docentes y personal administrativo de ESPAÉ por guiarnos de manera profesional y ética durante toda la fase académica.

Fernando Paredes Alcívar

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por su bendición y guía. A mi Madre, familia y novio, quienes han sido un apoyo fundamental durante este proceso. A Fernando por su amistad y perseverancia. A nuestro tutor Irwin por su acompañamiento y dirección oportuna. A los Docentes por los conocimientos y lecciones aprendidas. A la ESPAЕ y su personal por su amable atención.

Gisella Ortiz Maldonado

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

César Vallejo Villacís  
**VOCAL DEL TRIBUNAL**

Irwin Franco Neira  
**DIRECTOR DE LA TESIS**

Alfredo Armijos De La Cruz  
**VOCAL DEL TRIBUNAL**

## DECLARACIÓN EXPRESA

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



Firma  
:

*Gisella Ortiz*

\_\_\_\_\_  
Gisella Ortiz Maldonado

Firma:

*Fernando Paredes Alcívar*

\_\_\_\_\_  
Fernando Paredes Alcívar



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**Escuela de Postgrado en Administración de Empresas**  
**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-629**

APELLIDOS Y NOMBRES	PAREDES ALCIVAR FERNANDO ANDRES
Nº DE CÉDULA	0923380158
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	19/12/2018
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los diecinueve días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho a las 13:59:44 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: IRWIN JOSE FRANCO NEIRA, Director del proyecto de Graduación, y CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador., presentado por el estudiante PAREDES ALCIVAR FERNANDO ANDRES.

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

IRWIN JOSE FRANCO NEIRA  
**DIRECTOR**  
BENIGNO ALFREDO ARMIJOS DE LA CRUZ  
**EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL**

CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS  
**EVALUADOR / PRIMERO VOCAL**  
PAREDES ALCIVAR FERNANDO ANDRES  
**ESTUDIANTE**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**Escuela de Postgrado en Administración de Empresas**  
**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-628**

APELLIDOS Y NOMBRES	ORTÍZ MALDONADO GISELLA MARIELLEN
Nº DE CÉDULA	0930372768
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	19/12/2018
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los diecinueve días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho a las 13:59:44 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: IRWIN JOSE FRANCO NEIRA, Director del proyecto de Graduación, y CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador., presentado por la estudiante ORTÍZ MALDONADO GISELLA MARIELLEN.

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

IRWIN JOSE FRANCO NEIRA

**DIRECTOR**

BENIGNO ALFREDO ARMIJOS DE LA CRUZ

**EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL**

CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS

**EVALUADOR / PRIMER VOCAL**

ORTÍZ MALDONADO GISELLA MARIELLEN

**ESTUDIANTE**

## ÍNDICE GENERAL

1.	Entorno Institucional .....	1
1.1	Introducción general.....	1
1.1.1	Hitos Institucionales .....	1
1.1.2	Contexto nacional.....	4
1.1.3	Contexto internacional .....	7
1.1.4	Gobierno Corporativo .....	10
1.1.5	Desafíos institucionales.....	11
1.2	Filosofía institucional.....	12
1.2.1	Misión.....	12
1.2.2	Visión .....	12
1.2.3	Valores .....	12
1.3	Modelo de negocio .....	13
1.4	Estrategia Institucional.....	15
1.4.1	Estrategia general .....	15
1.4.2	Mapa estratégico .....	17
1.4.3	Cuadro de mando integral .....	18
1.4.4	Despliegue de perspectivas .....	20
1.5	Arquitectura empresarial .....	21
1.5.1	Cadena de valor.....	21
1.5.2	Organigrama institucional.....	23
1.5.3	Sistemas de información .....	28
2.	Caso de negocio .....	29
2.1	Resumen ejecutivo .....	29

2.1.1	Definición del problema u oportunidad .....	29
2.1.2	Análisis de brechas.....	29
2.1.3	Iniciativas clave.....	33
2.2	Estudio de alternativas .....	36
2.2.1	Alcance de la solución.....	36
2.2.2	Estudio de mercado .....	38
2.2.3	Estudio regulatorio .....	47
2.2.4	Estudio Administrativo .....	49
2.2.5	Estudio técnico .....	51
2.2.6	Estudio social .....	57
2.2.7	Estudio ambiental.....	60
2.2.8	Estudio económico .....	63
2.2.9	Estudio de riesgos.....	77
2.2.10	Evaluación Multicriterio .....	81
2.2.11	Enfoque de Implementación.....	84
3.	Acta de constitución.....	87
4.	Plan para la dirección del proyecto .....	97
4.1	Plan de gestión de la integración.....	97
4.1.1	Informes de desempeño.....	97
4.1.2	Plan de gestión del cambio.....	101
4.1.3	Plan de Gestión de la Configuración.....	104
4.1.4	Cierre del proyecto .....	105
4.2	Plan de gestión de interesados.....	107
4.2.1	Registro de expectativas de los interesados .....	108
4.2.2	Nivel de poder e interés de los interesados .....	112
4.2.3	Nivel de Participación Actual y deseado de los Interesados.....	114
4.2.4	Estrategias de gestión de interesados.....	115

4.2.5	Requisitos de Información de los Interesados.....	118
4.3	Plan de gestión de Alcance.....	124
4.3.1	Documentación de los requisitos.....	127
4.3.2	Enunciado del alcance del proyecto .....	130
4.3.3	Estructura de desglose de trabajo .....	134
4.3.4	Diccionario de la EDT.....	137
4.3.5	Matriz de trazabilidad de requisitos .....	183
4.4	Gestión del Tiempo .....	190
4.4.1	Plan de Gestión del Cronograma.....	192
4.4.2	Cronograma del Proyecto.....	195
4.5	Gestión del Costo .....	199
4.5.1	Plan de Gestión del Costo .....	200
4.5.2	Estimación del Costo por Actividades .....	205
4.5.3	Costos por Recursos .....	230
4.5.4	Línea Base del Costo y Reserva (Presupuesto del Proyecto).....	235
4.6	Plan de Gestión de la Calidad .....	244
4.6.1	Plan de Mejoras de Procesos.....	253
4.6.2	Métricas de Calidad.....	253
4.7	Plan de Gestión de los Recursos Humanos .....	260
4.7.1	Estructura Organizacional del Proyecto.....	263
4.7.2	Asignaciones del Personal al Proyecto.....	264
4.7.3	Matriz RACI.....	266
4.7.4	Estructura de desglose de recursos (RBS).....	270
4.8	Gestión de las Comunicaciones.....	272
4.8.1	Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	272
4.8.2	Diagrama de Flujo de la Información del Proyecto .....	274
4.8.3	Matriz de Comunicaciones del Proyecto.....	275

4.9	Gestión de los Riesgos .....	278
4.9.1	Plan de Gestión de Riesgos .....	279
4.9.2	Matriz de Probabilidad x Impacto .....	282
4.9.3	Definición de Escala de Exposición de un riesgo sobre los Objetivos .....	282
4.9.4	Plan de Respuesta a los Riesgos.....	288
4.10	Gestión de las Adquisiciones .....	290
4.10.1	Plan de Gestión de las Adquisiciones .....	291
4.10.2	Matriz de Adquisiciones del Proyecto .....	294
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	296
5.1	Conclusiones .....	296
5.2	Recomendaciones.....	297
Anexo 1. Plan estratégico de negocio .....		298
Anexo 2. Cadena de Valor .....		307
Anexo 3. Matriz de Arquitectura Empresarial .....		309
Anexo 4. Formato para solicitud de Cambios.....		311
Anexo 5. Formato de acta de cierre .....		312
Anexo 6. Estimación de los costos .....		313
Anexo 7. Estimación de la duración .....		316
Anexo 8. Informe rápido @RISK.....		327
Bibliografía .....		356

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Empresas comercializadoras de textiles de vestir y calzado ventas y margen neto .....	5
Tabla 2	Empresas comercializadoras de productos para el hogar ventas y margen neto .....	6
Tabla 3	Despliegue de perspectivas e indicadores.....	20
Tabla 4	Sistemas de información.....	28
Tabla 5	Análisis de brechas .....	31

Tabla 6	Iniciativas clave .....	33
Tabla 7	Escala de Urgencia.....	34
Tabla 8	Escala de Impacto .....	34
Tabla 9	Evaluación de brechas por impacto y urgencia .....	35
Tabla 10	Planteamiento de iniciativas .....	36
Tabla 11	Descripción de divisiones por tipos de productos .....	38
Tabla 12	5 Fuerzas de Porter .....	40
Tabla 13	Moda de damas, caballeros, niños, calzado, ropa interior, y accesorios .....	43
Tabla 14	Artículos para el hogar.....	44
Tabla 15	Cosméticos y Perfumería .....	45
Tabla 16	Provincias con mayor número de compras online.....	53
Tabla 17	Tarjetahabientes por provincia.....	53
Tabla 18	Listado de materiales y equipos para el proyecto .....	56
Tabla 19	Características del perfil del cliente.....	64
Tabla 20	Cálculo del mercado potencial y ventas estimadas por ciudad.....	65
Tabla 21	Ingresos proyectados por línea de producto y por ciudad .....	66
Tabla 22	Inversión total por rubros formato tienda completa.....	70
Tabla 23	Inversión total por rubros formato tienda especializada.....	70
Tabla 24	Flujo de caja proyectado Tienda Completa Cuenca .....	73
Tabla 25	Flujo de caja proyectado Tienda Completa Manta .....	74
Tabla 26	Flujo de caja proyectado Tienda Especializada Cuenca.....	75
Tabla 27	Flujo de caja proyectado Tienda Especializada Manta.....	76
Tabla 28	Detalle y clasificación de riesgos.....	77
Tabla 29	Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos .....	80
Tabla 30	Pesos de evaluación a criterios para elección de alternativas.....	82
Tabla 31	Matriz de priorización de alternativas .....	82
Tabla 32	Acta de constitución.....	87
Tabla 33	Políticas y procesos para realizar informes de desempeño del proyecto .....	98
Tabla 34	Comunicación entre interesados .....	99
Tabla 35	Revisiones de gestión.....	100
Tabla 36	Plan de gestión del cambio .....	101
Tabla 37	Tipos de cambios .....	102
Tabla 38	Proceso General de la gestión de cambios.....	102
Tabla 39	Plan de Gestión de la Configuración .....	104

Tabla 40 Plan de documentación .....	104
Tabla 41 Registro de expectativas de los interesados .....	108
Tabla 42 Nivel de poder e interés de los interesados.....	112
Tabla 43 Nivel de Participación Actual y deseado de los Interesados .....	114
Tabla 44 Estrategia de gestión de interesados .....	115
Tabla 45 Plan de gestión del alcance .....	124
Tabla 46 Documentación de requisitos.....	127
Tabla 47 Enunciado del alcance del proyecto.....	130
Tabla 48 Matriz de Trazabilidad de los Requisitos .....	183
Tabla 49 Plan de Gestión del Cronograma .....	192
Tabla 50 Plan de gestión del costo.....	200
Tabla 51 Estimación de Costos por Actividad.....	205
Tabla 52 Análisis de Remuneración Mensual Unificada.....	230
Tabla 53 Costos por recursos .....	231
Tabla 54 Presupuesto del proyecto (Por fase y por Entregable).....	236
Tabla 55 Presupuesto del Proyecto (Por fase y por tipo de recurso) .....	239
Tabla 56 Presupuesto del proyecto (Por semana) .....	241
Tabla 57 Plan de Gestión de la Calidad .....	244
Tabla 58 Plan de Mejora de Procesos .....	253
Tabla 59 Métrica de Calidad.....	253
Tabla 60 Lista de Verificación de la Calidad.....	255
Tabla 61 Plan de Gestión de los Recursos Humanos.....	260
Tabla 62 Lista de Recursos del Proyecto .....	264
Tabla 63 Matriz RACI .....	266
Tabla 64 Plan de Gestión de las Comunicaciones .....	272
Tabla 65 Matriz de Comunicaciones del Proyecto .....	275
Tabla 66 Plan de gestión de riesgos.....	279
Tabla 67 Matriz de Exposición al Riesgo (PxI).....	282
Tabla 68 Escala de Exposición al Riesgo .....	282
Tabla 69 Análisis Cualitativo y Cuantitativo del Riesgo.....	284
Tabla 70 Plan de respuesta a los riesgos.....	288
Tabla 71 Plan de Gestión de las Adquisiciones .....	291
Tabla 72 Matriz de Adquisiciones del Proyecto .....	294

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Ubicación de los Almacenes ABC en Guayaquil .....	3
<i>Figura 2</i> Ubicación de los Almacenes ABC en Quito.....	4
<i>Figura 3</i> Tiendas web internacionales preferidas por usuarios ecuatorianos .....	10
<i>Figura 4</i> Modelo del negocio Canvas.....	13
<i>Figura 5</i> Mapa Estratégico .....	17
<i>Figura 6</i> Cuadro de mando integral.....	18
<i>Figura 7</i> Cadena de Valor.....	21
<i>Figura 8</i> Organigrama de gerencias funcionales .....	23
<i>Figura 9</i> Organigrama de la nueva tienda .....	49
<i>Figura 10</i> Principales centros comerciales del país .....	54
<i>Figura 11</i> Ubicación del centro comercial Mall del Pacífico.....	55
<i>Figura 12</i> Ubicación del centro comercial Mall del Río.....	55
<i>Figura 13</i> Criterios para estimar los ingresos .....	63
<i>Figura 14</i> Matriz de probabilidad e impacto.....	78
<i>Figura 15</i> Gráfico del proceso de gestión de cambios .....	103
<i>Figura 16</i> Gráfico de poder e interés.....	113
<i>Figura 17</i> Estructura de Desglose de Trabajo EDT .....	136
<i>Figura 18</i> Duración Esperada del Proyecto.....	191
<i>Figura 19</i> Fecha Esperada de Finalización del Proyecto.....	192
<i>Figura 20</i> Cronograma del Proyecto .....	198
<i>Figura 21</i> Costo Esperado del Proyecto.....	200
<i>Figura 22</i> Presupuesto del Proyecto (Curva S).....	243
<i>Figura 23</i> Estructura Organizacional del Proyecto .....	263
<i>Figura 24</i> Estructura de desglose de recursos .....	271
<i>Figura 25</i> Diagrama de Flujo de Información del Proyecto .....	274

## **1. Entorno Institucional**

### **1.1 Introducción general**

#### **1.1.1 Hitos Institucionales**

Con más de 70 años de historia institucional, la empresa Almacenes ABC ha marcado un desarrollo importante en el comercio del país, convirtiéndose en la comercializadora líder en gran parte de los segmentos de mercado, además de ser una marca referente para los clientes de sus distintas categorías de productos. Pero esto no es fruto de la casualidad, la empresa ha atravesado por un desarrollo constante y diverso, que se detalla en los puntos mencionados a continuación:

1940: Almacenes ABC inicia operaciones como una comercializadora de prendas tejidas procedentes de la ciudad de Cuenca

1945: Abre sus puertas la primera tienda comercial ubicada en la calle Luque, en el centro de la ciudad de Guayaquil. Dicha tienda aún permanece abierta en el 2017 y es una de las más importantes para la compañía.

1949: La empresa amplía su oferta de productos incursionando en la línea de artículos para el hogar, compuesto principalmente por decoración y textiles para dormitorio.

1960: Se crea el logo oficial de la compañía

1968: La compañía lanza al mercado un sistema de crédito directo que permite a los clientes realizar sus compras y pagarlas en cuotas diferidas con intereses.

1970: Apertura de tienda en el Centro Comercial Policentro que hasta el cierre del 2016 es la tienda con los mejores resultados de toda la compañía.

1990: Da apertura al centro de distribución, pensado como un almacén de cross-docking que conectaría la mercadería enviada por los proveedores con las tiendas comerciales.

1996: Incursiona en el mercado quiteño con la apertura de la primera tienda en la ciudad, ubicada en el Centro Comercial Quicentro Shopping. Al cierre del 2016, se ubicó como la segunda tienda más importante, únicamente después de Policentro.

2002: La empresa incursiona en la era digital, lanzando al internet su primera página institucional.

2007: Acorde a las tendencias del mercado global, la empresa lanza una plataforma de venta en línea con entregas a domicilio.

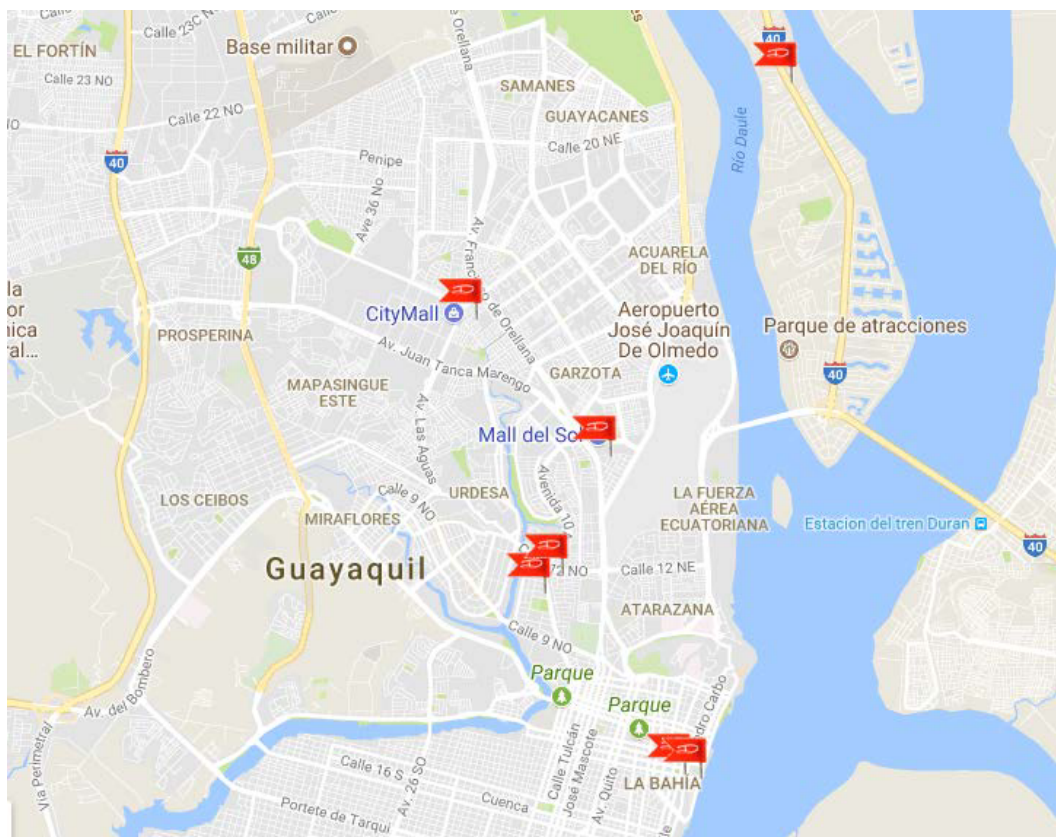
2009 – 2015: Ha sido el período de mayor expansión de la empresa, abriendo alrededor de una decena de tiendas, plasmando el modelo de negocio departamental como identidad de la empresa, y volviéndose la única empresa con este formato de retail en el Ecuador.

Para el 2017 la empresa cuenta con un amplio surtido de productos, que incluyen textiles de vestir para damas, caballeros y niños, además de las líneas de calzado, accesorios de vestir, ropa íntima, tecnología, cosméticos y la categoría de productos para el hogar. Todas estas líneas de productos son comercializadas en 13 tiendas físicas, además de la tienda virtual.

En la ciudad de Guayaquil tiene 7 tiendas físicas en:

1. Luque
2. San Marino
3. Rotonda
4. Mall del Sol

5. Policentro
6. Sur
7. Plaza Navona

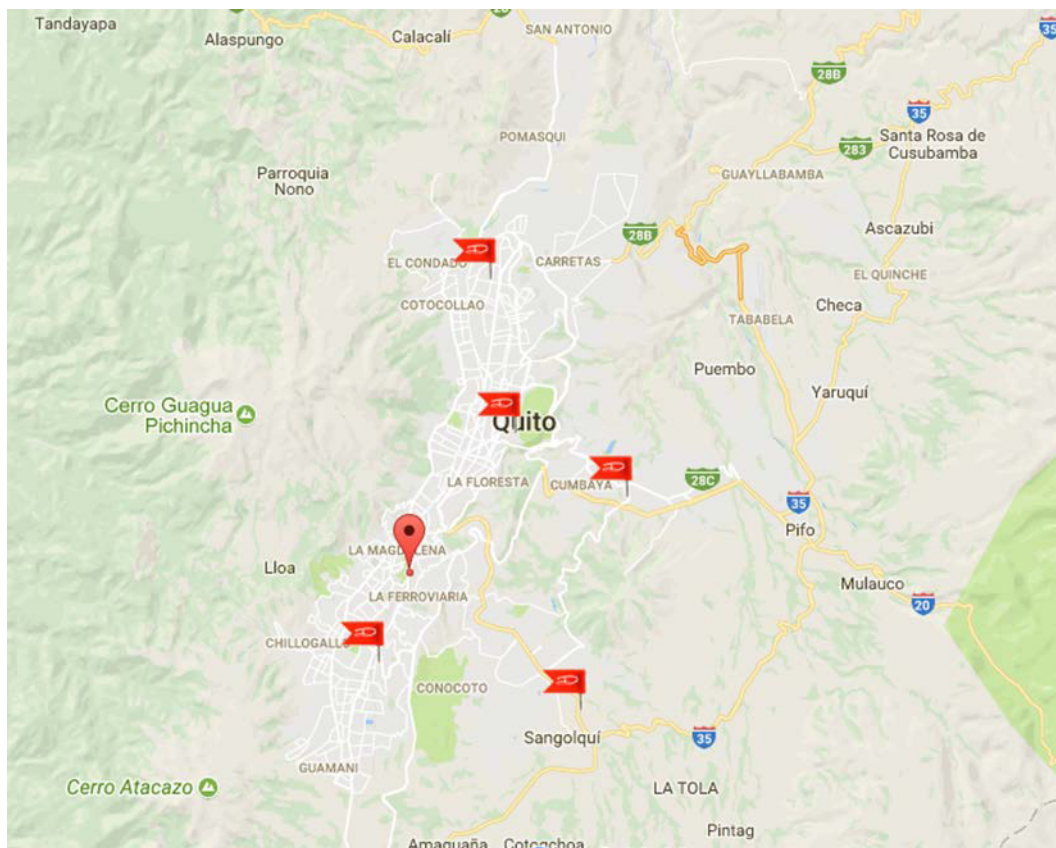


*Figura 1* Ubicación de los Almacenes ABC en Guayaquil

En la ciudad de Quito cuenta con 6 tiendas físicas en:

1. Quicentro Norte
2. Condado Shopping
3. San Luis Shopping
4. Quicentro Sur
5. Scala Shopping

## 6. Centro Comercial El Recreo



*Figura 2* Ubicación de los Almacenes ABC en Quito

### 1.1.2 Contexto nacional

Almacenes ABC, durante sus 77 años de historia institucional, se desarrolló como el más grande comercio departamental del país, y además, el único en ofrecer este formato como parte de su propuesta de valor.

Dado lo anterior, resulta poco conveniente encontrar empresas que utilicen el mismo formato de tienda departamental, sino que, como mecanismo de análisis del entorno, la empresa tiende a identificar posibles competidores para cada una de sus líneas de productos de manera individual.

Como punto de partida, se establece la presencia en el mercado de textiles de vestir y calzado de empresas como ETAFASHION, Súper Éxito, y RM como las principales comercializadoras nacionales, y también los almacenes ZARA, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius y Forever 21 como los principales contrincantes extranjeros con presencia en el Ecuador. Sus ventas anuales y rendimientos en el último año fueron:

Tabla 1  
*Empresas comercializadoras de textiles de vestir y calzado ventas y margen neto*

EMPRESA	VENTAS	MARGEN NETO
		%
ALMACENES ABC	\$ 226'547.272	16.1%
ETA FASHION	\$ 65'425.193	3.7%
RM	\$ 40'823.134	6.8%
SUPER ÉXITO	\$ 37'709.487	0.3%
ZARA	\$ 26'566.836	1.7%
BERSHKA	\$ 16'417.309	2.8%
PULL & BEAR	\$ 11'510.930	3.3%
STRADIVARIUS	\$ 9'803.398	1.1%
FOREVER 21	\$ 7'419.112	-17.1%
MARATHON SPORTS	\$ 160'240.810	-5.1%

*Nota.* Adaptado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Por otro lado, para la línea de productos para el hogar, Almacenes ABC se disputa el mercado con empresas como SUKASA, Pycca, Todo Hogar, Buen Hogar, entre los más importantes. Este segmento de comercio mueve más de 300 millones de dólares anualmente, donde los principales competidores del sector tuvieron las siguientes cifras al cierre del último año:

Tabla 2  
*Empresas comercializadoras de productos para el hogar ventas y margen neto*

EMPRESA	VENTAS	MARGEN NETO
		%
PYCCA	\$ 79'760.094	4%
BUEN HOGAR	\$ 6'570.520	1.7%
ALMACENES BOYACÁ	\$ 34'300.615	2.7%
SUKASA	\$ 82'853.017	8.3%

**Nota.** Adaptado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Finalmente, en categorías misceláneas y con menor participación, como lo son accesorios de vestir, cosméticos y tecnología, son muchos los comercios (principalmente de tamaños pequeños y medianos) que participan en el mercado.

Almacenes ABC realiza más del 73% de compras a proveedores locales cuyas fábricas se encuentran principalmente en zonas urbanas y rurales de Guayaquil y Quito, esto representa a más de 340 proveedores a nivel nacional para quienes en su mayoría es su principal cliente, apoyando así la generación de miles de plazas de empleo indirectas. Además, dentro de la estrategia de proveedores locales, Almacenes ABC tiene lineamientos estrictos relacionados a la responsabilidad social empresarial, exigiendo a sus proveedores, entre otras cosas:

- Estar al día en sus declaraciones y pago de impuestos.
- Contar con una plantilla de trabajadores afiliada a la seguridad social.
- Tener documentos de funcionamiento en regla.
- Contar con una fábrica cuya capacidad de producción sea medible y realista.
- Tener todas las condiciones de seguridad necesarias para la fabricación de los productos en sus plantas.

Por otro lado, cerca del 25% del portafolio de Almacenes ABC es importado, lo que implica que una cuarta parte de las compras se ven afectadas por los reglamentos vigentes a nivel aduanero, arancelario y tributario, esto es, la implementación de salvaguardias y la restricción al cupo de las importaciones.

Finalmente, es importante considerar también el crecimiento que ha presentado el comercio electrónico a nivel nacional, donde movió más de 200 millones de dólares en el 2017.

El informe anual presentado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, titulado “Antecedentes y Situación de e-Commerce en Ecuador”, presenta conclusiones representativas respecto al comportamiento de compra digital por parte de los ecuatorianos, entre las principales están:

- El 81% de los ecuatorianos tienen acceso a internet, de los cuales, el 69% han realizado compras de productos o servicios por internet.
- No existen diferencias significativas entre las proporciones de hombres vs. Mujeres que realizan compras por internet, es decir, compran prácticamente en la misma proporción.
- El 79% de los compradores por internet han culminado su preparación universitaria o de postgrado.
- La edad promedio de los compradores es de entre 26 y 41 años y tienen un nivel socioeconómico medio. (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017)

### **1.1.3 Contexto internacional**

La compañía Almacenes ABC no cuenta con tiendas físicas a nivel internacional. Sin embargo, en el extranjero sí existen empresas comerciales que han inspirado el modelo de negocio

departamental y sus prácticas siempre son modelos a seguir para tener éxito en la administración de las tiendas.

Entre las principales tiendas que inspiran a Almacenes ABC en lo relacionado al formato de negocio están Falabella y Ripley en Sudamérica, Macy's en Norteamérica y el Corte Inglés en España.

El concepto de tienda departamental involucra tener varias líneas de negocio alojadas dentro de una misma infraestructura. Esto es, contar con varios tipos de tiendas dentro de una sola gran tienda; de este modo es que todas las empresas mencionadas en este apartado, al igual que Almacenes ABC cuentan con divisiones físicas que diferencian la oferta de sus distintos productos en las tiendas, convirtiéndose en el lugar en el que los clientes pueden comprar desde un par de zapatos, hasta un sofá cama, pasando por prendas de vestir, ropa interior y aparatos tecnológicos.

Además, de lo indicado, existe una tendencia global de migración de los clientes hacia el comercio electrónico, principalmente pautada por empresas como Amazon, Alibaba, Wish, entre otras. Estas plataformas les han dado a los clientes la confianza de hacer compras en línea y recibir el producto en la puerta de su casa, dando un alto nivel de comodidad, y disminuyendo la interacción de los clientes con las tradicionales tiendas físicas.

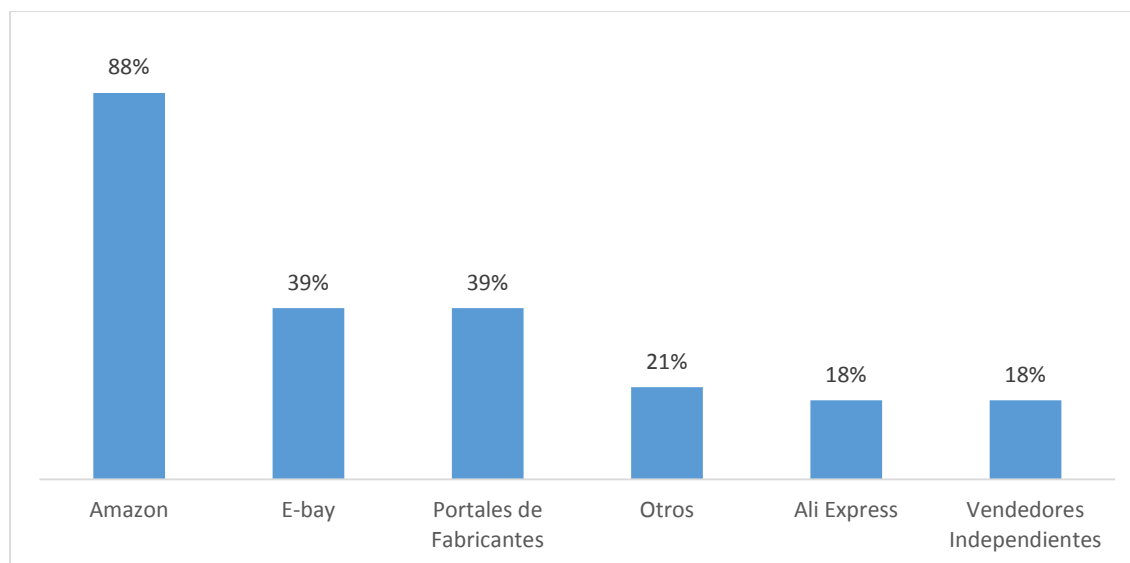
En el último año, el comercio electrónico B2C (business to customer) a nivel mundial movió alrededor de 3.8 trillones de dólares, teniendo como países protagonistas de este movimiento comercial a China, Corea del Sur, Reino Unido y Estados Unidos; además, Alemania y México están ganando un importante terreno dentro de esta actividad.

El comercio relacionado a la venta de textiles y calzado tuvo una participación del 37%, mientras que los muebles y artículos para el hogar participaron un 27%, esto según cifras de la OMC.

En el mismo informe presentado en el 2017 por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico que se citó en el apartado anterior, se mencionan estadísticas importantes respecto a la compra de usuarios digitales del Ecuador en tiendas internacionales, los principales puntos a resaltar son:

- El 76% de los compradores han realizado alguna vez compras en tiendas o portales internacionales.
- De los usuarios que han realizado compras en portales internacionales, el 88% han adquirido prendas de vestir, el 79% accesorios de vestir y el 77% calzado.
- Dentro de la línea de artículos para el hogar, los productos preferidos para comprar online son mobiliario y decoración, con el 51% de la participación.
- El 61% de los compradores prefieren usar una tarjeta de crédito para realizar su transacción.

Por otro lado, el informe muestra también cuáles son los portales web de comercio electrónico preferidos por los ecuatorianos para realizar compras online:



*Figura 3* Tiendas web internacionales preferidas por usuarios ecuatorianos

A pesar del terreno que ha ganado el comercio electrónico, aún se nota una clara tendencia de los consumidores de acudir a las tiendas físicas a realizar compras. Una encuesta que forma parte del mismo informe mencionado anteriormente, expresa que las principales razones para visitar tiendas físicas locales, en lugar de realizar compras web en portales internacionales son:

- La necesidad de ver físicamente el producto que se va a comprar.
- El temor a entregar o registrar información personal en un portal web.
- El miedo a ser estafado o engañado.
- Dificultad para la logística de entrega del pedido o temor a que éste no le llegue.

#### **1.1.4 Gobierno Corporativo**

La aplicación de Gobierno Corporativo es indudablemente una práctica que está muy presente en la dirección de la compañía.

A nivel de equipo de dirección, la compañía cuenta con un total de cinco (5) vice-presidentes de área, que son los responsables de velar por los equipos de trabajo en distintos frentes del

negocio, tales como: Finanzas y Administración, Comercial, Operativo, Servicio al cliente y Crédito, y finalmente, Recursos Humanos. Dichos líderes deben velar por el cumplimiento de los objetivos y los resultados de desempeño de todas y cada una de las áreas mencionadas. Además, son los responsables de canalizar la información y los reportes hacia la presidencia de la compañía, actualmente ocupada por una persona que se ha formado en la empresa y que es ajena al concejo de familia.

A su vez, la labor de la presidencia es informar y canalizar la información hacia el directorio, el mismo que está formado por el fundador de la compañía, además de dos (2) personas del concejo de familia, y a los cuáles se adhieren un accionista ajeno a la familia, y dos (2) directores especialistas contratados en las áreas de finanzas y, gobierno corporativo y estrategia.

Para definición de proyectos de gran alcance y alto presupuesto, el órgano regular establece que la aprobación debe llegar desde el directorio. Mientras tanto, para decisiones que estén relacionadas a la operación y a la estrategia de negocio se ha creado un comité llamado “oficina de presidencia”, que está integrada por el vice-presidente de crédito, la presidenta administrativa, el fundador de la compañía y el presidente del directorio.

De esta manera, y separando de forma clara las atribuciones del equipo de dirección, directorio y oficina de presidencia, se logran tomar decisiones y llevar a cabo proyectos que encaminan a la compañía hacia un crecimiento sostenido y con una estrategia clara y delimitada.

### **1.1.5 Desafíos institucionales**

Como parte de los desafíos planteados en la estrategia, a continuación se detallan los retos a corto plazo de la compañía:

- Remodelación de tienda Quicentro Norte, El Condado, San Marino, tienda sur de Guayaquil.
- Apertura de nuevas tiendas físicas en ciudades donde no se encuentra presente Almacenes ABC.
- Implementación de una nueva plataforma de tecnología e-commerce, llamada Hybris; proyecto que están desarrollando desde el año 2015.

## **1.2 Filosofía institucional**

### **1.2.1 Misión**

La misión de Almacenes ABC consta de cuatro puntualizaciones que son:

- Crecer sostenida y ordenadamente
- Administrar con eficiencia y profesionalismo
- Generar valor para la empresa y la comunidad
- Seguir fielmente los valores corporativos

### **1.2.2 Visión**

Ser la mejor tienda departamental para las personas, familias y comunidad que quieren enriquecer su vida.

### **1.2.3 Valores**

La empresa ha optado por redactar sus valores corporativos en un listado de oraciones en primera persona, con el objetivo de despertar en los colaboradores un sentido de pertenencia y una identificación aún mayor con dichos valores. De esta manera, los valores institucionales de Almacenes ABC son:

- Ante todo, actuamos con integridad
- Estamos orientados a satisfacer al cliente
- Nos comunicamos oportuna y sinceramente
- Creemos en nuestra empresa y su gente
- Trabajamos en equipo
- Estamos comprometidos con los resultados

### 1.3 Modelo de negocio

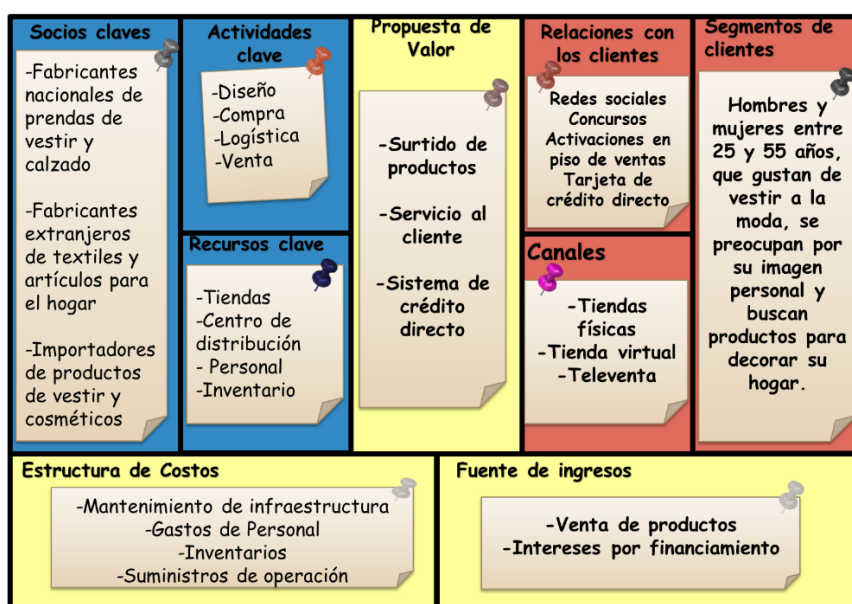


Figura 4 Modelo del negocio Canvas

#### Segmentos de clientes

Hombres y mujeres entre 25 y 55 años, que gustan de vestir a la moda, se preocupan por su imagen personal y buscan productos para decorar su hogar.

#### Propuesta de valor

Almacenes ABC ofrece a sus clientes un amplio surtido de productos de moda y hogar, presentados a través de sus tiendas que han sido preparadas para brindar una verdadera experiencia de compra, en la cual se puede percibir una inigualable vocación de servicio, además de la oportunidad de diferir el valor de los consumos con la tarjeta de afiliación de crédito directo.

### **Relación con los clientes**

Para Almacenes ABC la relación con los clientes es un tema fundamental por lo cual invierten tiempo y dinero para lograr la fidelización de sus clientes a través de:

- Promociones en redes sociales
- Concursos
- Activaciones en piso de ventas como capacitaciones, pruebas de productos, etc
- Tarjeta de crédito directo

Cada prenda adquirida en Almacenes ABC tiene garantía y los clientes pueden realizar cambios y devoluciones sin ningún costo.

### **Canales**

Los clientes pueden adquirir productos de Almacenes ABC a través de tiendas virtuales desde el año 2007, televenta y tiendas físicas disponibles en su mayoría en centros comerciales.

### **Fuente de ingresos**

Los ingresos se obtienen por la venta de los diversos productos que ofrece Almacenes ABC, y además por los intereses generados producto del uso de la tarjeta de crédito directo.

### **Socios clave**

Dentro de las asociaciones o socios clave se encuentran los fabricantes nacionales de prendas de vestir y calzado, los fabricantes extranjeros de textiles y artículos para el hogar y los importadores de productos de vestir y cosméticos.

Adicional a estos socios, Almacenes ABC logra alianzas estratégicas con grandes empresas para otorgar descuentos y beneficios exclusivos para sus clientes.

### **Actividades clave**

Las actividades clave son: el diseño de las prendas, las adquisiciones, la logística y las ventas, piezas indispensables para el correcto funcionamiento del modelo de negocio.

### **Recursos clave**

Los recursos clave para crear, entregar y capturar valor son: las tiendas físicas, el centro de distribución, los trabajadores y el inventario.

### **Estructura de costos**

La estructura de costos se encuentra compuesta por el mantenimiento de la infraestructura, los gastos de personal, inventarios y los suministros de operación.

## **1.4 Estrategia Institucional**

### **1.4.1 Estrategia general**

La estrategia general de Almacenes ABC está enfocada en mantener las prácticas comerciales que tradicionalmente han dado mucho éxito a la compañía, pretendiendo, siempre, incrementar la eficiencia en el uso de los recursos de la operación. Además, se incluyen a los actores principales que se ven involucrados en la visión de la empresa, tales como personas (que incluye a los proveedores, clientes, y terceros), familias (que simbolizan a sus colaboradores y sus familias) y comunidad (la sociedad civil en general).

De esta manera, la estrategia de la compañía se define como un conjunto de acciones comerciales, administrativas y operativas, que van enfocadas en lograr la misión. Dentro de estas acciones, se puntualizan las siguientes:

- Manejo eficiente de las rebajas y promocionales
- Apertura constante de nuevos mercados
- Optimización de los niveles de inventario
- Potencialización de la estrategia de precios
- Formación de personal
- Aumento de la efectividad del proceso de ventas
- Fortalecimiento del impacto visual de los almacenes
- Incremento sostenido de ventas
- Priorización de gastos y rentabilización de las inversiones

## 1.4.2 Mapa estratégico

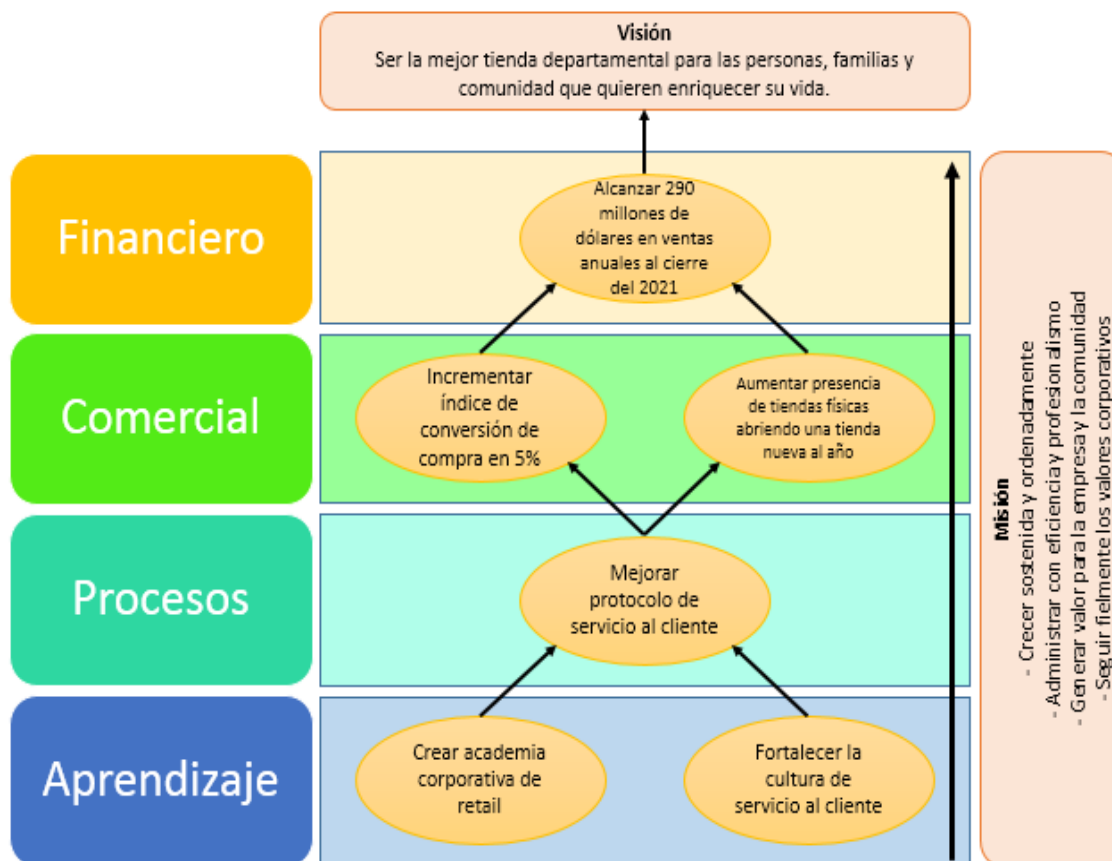


Figura 5 Mapa Estratégico

Almacenes ABC ha sido conocida históricamente como una de las empresas más representativas dentro de su segmento, y esto es consecuencia de las acertadas decisiones y estrategias que se han llevado a cabo a lo largo de su historia institucional.

Siguiendo la misma filosofía, Almacenes ABC se enfoca en mantener un crecimiento de ventas sostenido, el mismo que permita a la compañía sumar una venta anual de 290 millones de dólares al cierre del año 2021. Para lograr este objetivo (prioritario desde el punto de vista financiero), la empresa debe mejorar la efectividad de compra de los visitantes (lograr que más personas visiten la tienda, y lograr que un mayor número de visitantes se conviertan en clientes), y para esto se ha propuesto mejorar el índice de conversión de compra hasta llegar a un 29% al cierre del 2021;

además de esto, la empresa apunta a continuar con sus ambiciones de crecimiento dando apertura a una tienda nueva por año, hasta el 2021, llegando así a sumar un total de 18 tiendas físicas para dicho período.

Las expansiones requieren inversión. Para invertir se necesitan recursos, y dichos recursos deben nacer del beneficio resultante de la efectividad en la operación; en otras palabras, para poder expandir la compañía, se debe vender más. Dicho esto, la empresa se enfoca en trabajar directamente en el protocolo de servicio al cliente que llevará consigo a incrementar el índice de conversión de visitantes, y que con toda seguridad contribuirá a lograr el objetivo financiero.

Finalmente, desde el punto de vista del aprendizaje y el mejoramiento continuo de la empresa a nivel interno, es necesario promover la creación de la academia corporativa de retail (proyecto que ya se encuentra en proceso de ejecución), y paralelamente, fortalecer la cultura de servicio al cliente, tanto interno como externo, que se tiene en la compañía.

#### 1.4.3 Cuadro de mando integral



Figura 6 Cuadro de mando integral

1. **Financiero:** Alcanzar 290 millones de dólares en ventas anuales al cierre del 2021.
2. **Mercado:** Incrementar índice de conversión de compra en 5%.
3. **Mercado:** Aumentar presencia de tiendas físicas abriendo una tienda nueva al año.
4. **Procesos:** Documentar y estandarizar el procedimiento para la apertura de nuevas tiendas
5. **Aprendizaje:** Crear academia corporativa de retail.
6. **Aprendizaje:** Fortalecer la cultura de servicio al cliente.

### 1.4.4 Despliegue de perspectivas

Tabla 3  
Despliegue de perspectivas e indicadores

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Forma de Medición	Progreso Esperado del indicador				
				2017	2018	2019	2020	2021
<b>Perspectiva Financiera</b>	Alcanzar 290 millones de dólares en ventas anuales al cierre del 2021	Ventas anuales totales	Reportes de sistema SAP	240MM	250MM	265MM	280MM	290MM
<b>Perspectiva de Mercado</b>	Incrementar índice de conversión de compra en 5%	Visitantes que compraron / Visitantes totales	Reportes de sistema POS	24,3%	25,5%	26,4%	28,0%	29,5%
	Aumentar presencia de tiendas físicas abriendo una tienda nueva al año	1 Tienda nueva / Año	Reporte de entrega de proyectos Reportes de sistema SAP	15 tiendas	16 tiendas	17 tiendas	18 tiendas	19 tiendas
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	Documentar y estandarizar protocolos de servicio al cliente	Levantamiento de proceso y publicación de documento	Documento publicado en repositorio organizacional	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Perspectiva de Aprendizaje</b>	Crear academia corporativa de retail	Ejecución de cursos de entrenamiento a empleados	Actas de asistencia y aprobación de cursos	100%	100%	100%	100%	100%
	Fortalecer la cultura de servicio al cliente	Índice de satisfacción del 89%	Encuesta anual de cultura de servicio	87%	87,20%	87,90%	88,60%	89,20%

## 1.5 Arquitectura empresarial

### 1.5.1 Cadena de valor



*Figura 7 Cadena de Valor*

La cadena de valor de Almacenes ABC se compone de seis procesos principales, y 4 procesos de apoyo, los mismos que buscan llevar los productos que se compran a los proveedores, hacia los clientes, teniendo como resultado su satisfacción y la retribución económica que sustente la permanente de la empresa en el mercado.

Los procesos medulares inician con la planificación (principalmente comercial) que dicta cuales van a ser las aspiraciones de ventas y utilidad para cada una de las tiendas de la empresa. Posteriormente, y conociendo cuales son los planes comerciales, inicia la fase de diseño de producto, que está relacionada a desarrollar, y construir la estructura de las colecciones de moda y surtido de producto que serán ingresadas en las tiendas para su posterior venta a los clientes.

Teniendo los diseños y el surtido de productos listo, el área de compras procede a buscar proveedores, negociar costos, y analizar insumos de fabricación y apliques para los distintos productos, de manera que se pueda contar con el producto a tiempo en las tiendas, en los colores y las bases plasmadas desde la etapa de diseño.

Posteriormente, se ejecuta el proceso logístico, el mismo que consiste en recibir la mercadería en el centro de distribución de la compañía, y re-distribuirla hacia las tiendas ubicada en las ciudades de Quito y Guayaquil, las mismas que posteriormente concretarán el proceso de comercialización.

El proceso de post-venta se refiere al aporte que brindan las áreas de crédito, garantías y devoluciones en la satisfacción del cliente, cerrando así el ciclo principal de la compañía.

Finalmente, la Dirección General, Gestión del Talento humano, Tecnología y operaciones y finanzas, brindan el soporte a las actividades principales para que se pueda contar con los recursos técnicos, humanos y económicos necesarios para llevar a cabo la operación de la compañía.

## 1.5.2 Organigrama institucional

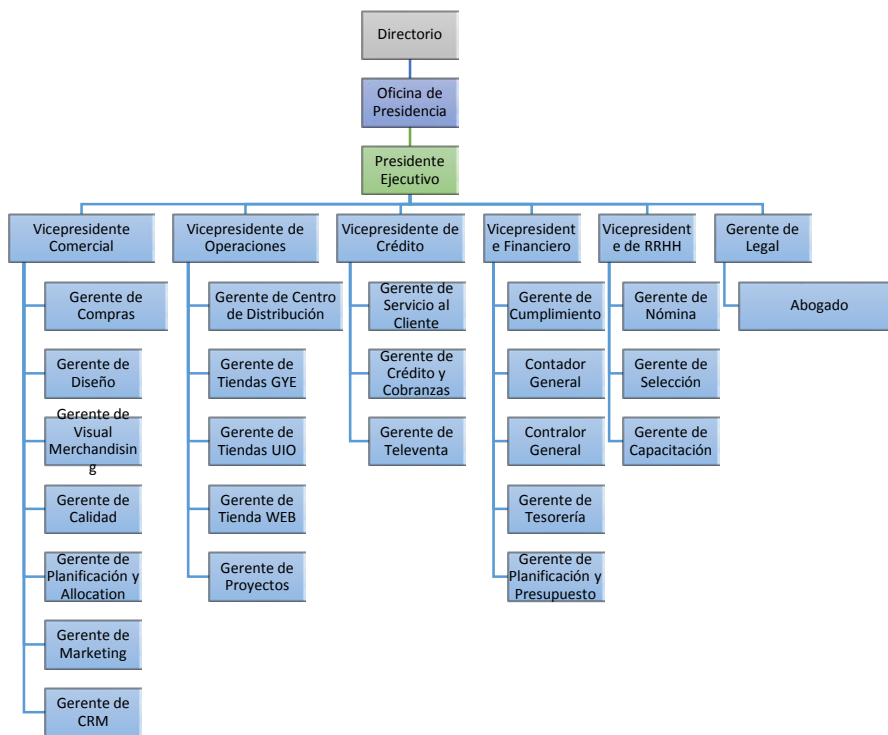


Figura 8 Organigrama de gerencias funcionales

El organigrama funcional de Almacenes ABC está compuesto por 6 áreas funcionales que se encargan de administrar las aristas definidas para la correcta operación del negocio. Estas áreas reportan directamente a la Presidencia ejecutiva de la compañía, la misma que tiene un ente superior llamado Oficina de Presidencia; en este ente intervienen el Presidente del directorio y el accionista mayoritario.

Finalmente, el organismo máximo del organigrama es el Directorio, compuesto por todos los accionistas y sus delegados.

Las áreas funcionales del negocio y sus responsabilidades son descritas a continuación.

El área comercial está integrada por 7 sub-áreas, cuyas responsabilidades se describen a continuación:

- **Compras:** Son los encargados de gestionar con los proveedores el correcto abastecimiento de los productos hacia el centro de distribución, además, tienen bajo su responsabilidad la negociación de costos, programación de compras a plazos y la selección de telas para el desarrollo de las prendas; este último trabajo lo hacen en coordinación con el equipo de diseño.

- **Diseño:** Es un equipo compuesto por diseñadores y diseñadoras de moda, quienes tienen bajo su responsabilidad el análisis de las tendencias internacionales, y el desarrollo de las colecciones locales enfocadas en dichas tendencias. Esto incluye el análisis de los hábitos de los clientes, visitas a tiendas internacionales, selección de telas en el extranjero, segmentación del surtido de las colecciones, determinaciones de coloridos comerciales, entre otras.

- **Visual Merchandising:** Es el equipo responsable de la imagen de las tiendas hacia los clientes. También tienen dentro de sus funciones las visitas a tiendas internacionales, el análisis de las tendencias de exhibición a nivel internacional, y el desarrollo de la presentación visual de las tiendas que estimule a los clientes a comprar.

- **Calidad:** El área de calidad tiene como responsabilidad principal revisar que los productos provenientes de los proveedores cumplan con las especificaciones técnicas y características adecuadas para ser comercializados en las tiendas. Eso involucra también la necesidad de realizar visitas a los proveedores en fábrica, para evaluar sus procesos de fabricación y trabajar con ellos en la mejora continua.

- **Planificación:** El equipo de planificación tiene como función principal realizar el análisis cuantitativo de las diferentes línea de negocio, siendo quienes deben detectar las oportunidades de crecimiento que se pudieran dar en las diferentes líneas, teniendo así además, la responsabilidad de diseñar los planes comerciales de ventas y rentabilidad para los período futuros.
- **Marketing:** El equipo de mercadeo se encarga de diseñar las promociones y publicidades que llevarán a incrementar los resultado de ventas y mejorar la rentabilidad del negocio. Esto incluye campañas, promociones, catálogos, activaciones en tiendas, etc.
- **CRM:** Son los encargados de estudiar el comportamiento de compra de los clientes, y en función de ello, trabajar en conjunto con marketing, en la segmentación y el diseño de las mejores promociones enfocadas en satisfacer las necesidades reales y palpables de los clientes.

Por otro lado, está el área de operaciones, que se subdivide en algunas gerencias:

- **Centro de distribución:** El equipo del centro de distribución es el responsable de recibir la mercadería proveniente de los proveedores, y enviarla, agrupada y clasificada, hacia las distintas tiendas que tiene Almacenes ABC. Además, de esto, son los custodios del inventario perteneciente a la tienda web de la empresa, y encargados también de gestionar la entrega de los pedidos a los clientes que compran en la tienda virtual.
- **Tiendas GYE y UIO:** Corresponden al equipo de trabajo de todas las tiendas de la compañía, ellos son los responsables de completar el ciclo que hace que el cliente que compra en ABC tenga, junto a su compra, un verdadero momento de vida. Son quienes plasman la cultura de servicio al cliente en el proceso de la venta, y además, tienen la

responsabilidad de custodiar el inventario de las tiendas, e impulsar la consecución de los resultados comerciales.

- **Proyectos:** Este equipo es el responsable de planificar, gestionar y ejecutar los distintos cambios, remodelaciones o aperturas que se darán a las tiendas de la empresa. Propiamente se encargan de los proyectos relacionados a la infraestructura física de la compañía.

El área de crédito es la tercera arista de acción de la empresa, y se subdivide en 3 equipos:

- **Servicio al cliente:** Son el equipo responsable de atender y solucionar los requerimientos de los clientes relacionados a garantías, cambios, devoluciones, o cualquier tipo de inconformidad relacionada a los productos.

- **Crédito y cobranzas:** Son los encargados de generar activaciones de clientes de crédito directo, además, de salvaguardar y dar seguimiento a los pagos de clientes con plazos de crédito vencidos.

- **Televenta:** Es un formato de venta telefónica que fue implementado hace poco más de un año en la compañía y que ha dado excelentes resultados. En esta forma de venta únicamente se promocionan productos de hogar y tecnología.

La cuarta área eje del negocio es el área financiera, que tiene bajo su accionar 5 áreas fundamentales:

- **Cumplimiento:** Es un equipo reducido de personas que se encargan de gestionar las relaciones entre la empresa y los diferentes entes reguladores del estado, garantizando así que en todo momento la empresa esté informada sobre las legislaciones vigentes aplicables a su ejercicio comercial y además, encontrar ventajas que puedan dar a la

empresa la oportunidad de impulsar áreas de interés para el gobierno a cambio de incentivos tributarios.

- **Contabilidad:** Son los encargados de registrar, diariamente, los movimientos contables de la empresa, y elevar informes periódicos a la vicepresidencia financiera.
- **Contraloría:** Tienen como función principal controlar que las prácticas contables y financieras de la compañía estén alineadas a las normas técnicas y éticas del ejercicio contable.
- **Tesorería:** Es el equipo encargado de gestionar los pagos a proveedores, y las salidas de efectivo, cobros, y demás movimientos de caja.
- **Planificación y presupuesto:** Son los encargados de analizar y estimar el comportamiento futuro de los distintos rubros de gastos e ingresos de la compañía, que además servirán como insumo principal para la planificación de proyectos y los planes de expansión de la empresa.

El área de recursos humanos es la responsable de dar mantenimiento a los distintos sub-sistemas de gestión del talento humano, lo que involucra entre sus funciones principales la contratación, retención, capacitación, evaluación y administración general de toda la nómina de la empresa.

Finalmente, el área legal se encarga de atender todos los litigios en los que la empresa se vea involucrada.

### 1.5.3 Sistemas de información

Tabla 4  
*Sistemas de información*

Nombre del Aplicativo	Descripción	Función
11 ANTS	Programa de origen Suizo, recolecta la información acumulada en el POS para tratamiento de Big Data.	Generar información comparable de desempeño de marcas, departamentos, tiendas y productos en lapsos de tiempo establecidos. Se pueden visualizar resultados tanto desde el punto de vista del producto como desde el cliente.
SAP PRD	Aplicativo ERP.	Permite realizar el “core” de los procesos del negocio, A excepción de la venta en las tiendas.
SAP BW	Aplicativo Business Warehouse	Permite generar reportes de desempeño de negocio, con métricas de relevancia para la organización tales como: ventas, margen, rebajas, inventarios, antigüedad de stock, etc.
MAP	Aplicativo de planificación	Es utilizado para realizar la planificación de pronósticos de compra en los distintos departamentos y divisiones de la compañía
HYBRIS	Aplicativo para manejo de tiendas virtuales	Es utilizado para realizar la comercialización de productos vía web
RETAIL POS	Aplicativo de administración de información en POS	Aplicativo utilizado para acumular la información del punto de venta referente a transacciones y clientes.

## **2. Caso de negocio**

### **2.1 Resumen ejecutivo**

#### **2.1.1 Definición del problema u oportunidad**

Debido al crecimiento, antigüedad y acogida en el mercado que tiene la empresa Almacenes ABC, actualmente cuenta con 13 tiendas de retail ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, y con un marcado plan estratégico que está alineado a las ambiciones de expansión de la compañía.

El plan estratégico que se detalló en el capítulo anterior, contempla aspiraciones concretas para incrementar la eficiencia y el rendimiento del negocio, además de aumentar la captación de mercados que hasta ahora no han sido considerados por la empresa. En este sentido, es necesario establecer qué acciones serán las prioritarias a realizar con la intención de lograr alcanzar 290 millones de dólares en ventas anuales al cierre del 2021.

Sin duda alguna, una de las principales aspiraciones de la empresa es continuar con su crecimiento sostenido a lo largo del territorio ecuatoriano, y es por eso que se establece como cuota de crecimiento de la compañía que se debe abrir, al menos, una nueva tienda al año, dando así la oportunidad de descubrir otras ciudades en las que no se tiene presencia de tiendas físicas.

#### **2.1.2 Análisis de brechas**

Para el análisis de brechas que permitirán priorizar los proyectos de la compañía, es necesario contrastar los objetivos estratégicos planteados, con los distintos componentes de la cadena de valor, alineados por supuesto, a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

La importancia de este análisis radica en identificar, para cada objetivo estratégico, las brechas y necesidades por cubrir por medio de iniciativas puntuales. Cabe recalcar, que para cada brecha

podría existir más de una necesidad, y por consiguiente, más de una iniciativa que funcione como solución al problema.

Tabla 5  
Análisis de brechas

Perspectivas	Objetivo	Cadena de Valor	Brecha	Necesidad	Iniciativa
Financiera	Alcanzar 290 millones de dólares en ventas anuales al cierre del 2021.	Comercialización Servicio Post Venta Gestión Financiera	No existe una estrategia definida para potencializar el sistema de crédito directo	Aumentar la captación de afiliados al sistema de crédito directo para generar mayores ingresos por ventas y por intereses del financiamiento	Diseñar una campaña de comunicación masiva sobre los beneficios y ventajas de la afiliación y uso del sistema de crédito directo Crear un sistema de incentivos para el equipo de crédito por metas cumplidas en la colocación de tarjetas Diseñar un plan de incentivos para los nuevos clientes que se afilien al sistema de crédito directo
		Planificación Compras Logística	No existen tiendas físicas en otras ciudades importantes además de Quito y Guayaquil	Aperturar tiendas físicas en ciudades con alto potencial comercial	Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Cuenca Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Manta
De Mercado	Aumentar presencia de tiendas físicas, abriendo una tienda nueva al año.	Comercialización Servicio Post Venta Gestión de tecnología y operaciones Gestión del Talento Humano	No existen tiendas físicas en otras ciudades importantes además de Quito y Guayaquil	Aperturar tiendas físicas en ciudades con alto potencial comercial	Abrir una tienda con productos especializados en la ciudad de Cuenca Abrir una tienda con productos especializados en la ciudad de Manta
	Incrementar índice de conversión de compra en 5%.	Comercialización Servicio Post Venta Gestión Financiera	No existe un programa de fidelización que complemente al	Generar un mayor índice de re-compra de los tarjetahabientes	Desarrollar un programa de fidelización con productos/servicios complementarios para los afiliados al sistema de crédito

			sistema de crédito directo	actuales y un hábito de compra en los nuevos	Desarrollar un paquete de beneficios especiales para clientes que cancelen utilizando tarjetas de crédito aliadas (visa, mastercard, etc.)
Procesos internos	Documentar y estandarizar el procedimiento para la apertura de nuevas tiendas	Gestión de tecnología y operaciones Gestión del Talento Humano	No existe un proceso definido para la expansión a nuevos mercados	Definir el procedimiento para la apertura de nuevas tiendas, integrando las buenas prácticas de la gestión de proyectos	Desarrollar un documento que especifique el proceso a seguir y criterios a tomar en consideración para la apertura de nuevas tiendas/mercados.
Aprendizaje	Crear academia corporativa de retail.	Gestión del Talento Humano Planificación Diseño Compras Logística	No existe un programa estructurado de formación académica para proveedores y colaboradores en las áreas de interés para el negocio	Aumentar la eficiencia y el nivel de servicio de los proveedores para disminuir faltantes de productos y retrasos en las entregas	Crear una escuela de formación interna para proveedores
	Fortalecer la cultura de servicio al cliente.			Incrementar la vocación de servicio al cliente interno y externo	Crear una escuela de formación interna para colaboradores

### 2.1.3 Iniciativas clave

Una vez realizado el análisis de brechas, se identificaron algunas iniciativas que permitirán cubrir las necesidades existentes y así cerrar dichas brechas.

Tabla 6  
*Iniciativas clave*

Brecha	Iniciativa
No existe una estrategia definida para potencializar el sistema de crédito directo	Diseñar una campaña de comunicación masiva sobre los beneficios y ventajas de la afiliación y uso del sistema de crédito directo
	Crear un sistema de incentivos para el equipo de crédito por metas cumplidas en la colocación de tarjetas
	Diseñar un plan de incentivos para los nuevos clientes que se afilien al sistema de crédito directo
No existen tiendas físicas en otras ciudades importantes además de Quito y Guayaquil	Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Cuenca
	Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Manta
	Abrir una tienda con productos especializados en la ciudad de Cuenca
	Abrir una tienda con productos especializados en la ciudad de Manta
No existe un programa de fidelización que complemente al sistema de crédito directo	Desarrollar un programa de fidelización con productos/servicios complementarios para los afiliados al sistema de crédito
	Desarrollar un paquete de beneficios especiales para clientes que cancelen utilizando tarjetas de crédito aliadas (visa, mastercard, etc.)
No existe un proceso definido para la expansión a nuevos mercados	Desarrollar un documento que especifique el proceso a seguir y criterios a tomar en consideración para la apertura de nuevas tiendas/mercados.
No existe un programa estructurado de formación académica para proveedores y colaboradores en las áreas de interés para el negocio	Crear una escuela de formación interna para proveedores
	Crear una escuela de formación interna para colaboradores

Para realizar la priorización de las brechas es necesario establecer escalas de medición que permitirán desarrollar el análisis de impacto-urgencia y así determinar que brecha debe ser resuelta a corto plazo. A continuación se detallan las escalas de urgencia e impacto:

Tabla 7  
*Escala de Urgencia*

<b>ESCALA DE URGENCIA</b>		
1	Muy bajo	No es urgente, se puede incluir dentro de una planificación a largo plazo
2	Bajo	Nivel de urgencia mínimo, se puede realizar en el mediano o largo plazo
3	Medio	Se puede realizar en un plazo de hasta 3 años
4	Alto	Es urgente realizarlo, debe incluirse dentro del plan de acción del año inmediato
5	Muy alto	Altamente prioritario, su ejecución debe ser inmediata

Tabla 8  
*Escala de Impacto*

<b>ESCALA DE IMPACTO</b>		
1	Muy bajo	Su realización no tiene impacto alguno en los resultados del negocio
2	Bajo	El impacto en el negocio es mínimo, su realización responde más a un criterio operacional que financiero
3	Medio	El impacto está medido e identificado, y puede resultar importante para el negocio
4	Alto	La ejecución de la iniciativa tiene un impacto directo y significativo sobre los resultados del negocio
5	Muy alto	El impacto en el negocio es crucial, la NO ejecución de la iniciativa pone en riesgo la propuesta de valor de la empresa

Una vez establecidas las escalas de impacto y urgencia se procedió a definir valores para cada brecha de acuerdo a los criterios ya mencionados y se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 9  
*Evaluación de brechas por impacto y urgencia*

<b>Brecha</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>URGENCIA</b>	<b>TOTAL</b>
No existe una estrategia definida para potencializar el sistema de crédito directo	3	3	9
No existen tiendas físicas en otras ciudades importantes además de Quito y Guayaquil	5	4	20
No existe un programa de fidelización que complemente al sistema de crédito directo	4	3	12
No existe un proceso definido para la expansión a nuevos mercados	2	4	8
No existe un programa estructurado de formación académica para proveedores y colaboradores en las áreas de interés para el negocio	3	3	9

Como se puede observar en la tabla 5, las brechas que mayor impacto tienen en las aspiraciones estratégicas son las relacionadas directamente con los resultados financieros de la compañía, es decir, aquellas que tienen que ver con la carencia de tiendas físicas en algunas ciudades principales, y por otro lado, con la potenciación del sistema de crédito directo que genera ingresos por los intereses del financiamiento.

Por otra parte, existen dos brechas que resultan de urgencia alta para la empresa, una de ellas es también aquella relacionada con las tiendas físicas, y la otra es la que especifica la carencia de un proceso definido para la expansión a nuevos mercados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de impacto-urgencia, la brecha elegida por tener la mayor puntuación es: No existen tiendas físicas en otras ciudades importantes además de

Quito y Guayaquil. En base a este resultado se iniciará el estudio de las alternativas para así determinar cuál es la solución más adecuada para responder a esta brecha.

## 2.2 Estudio de alternativas

Como ya se especificó en el apartado 2.1.3 del documento, la brecha seleccionada como la más prioritaria para el negocio (por representar el mayor impacto y la mayor urgencia), se compone de 4 iniciativas o alternativas que se detallan a continuación:

Tabla 10  
*Planteamiento de iniciativas*

<b>Brecha</b>	<b>Iniciativa</b>
No existen tiendas físicas en otras ciudades importantes además de Quito y Guayaquil	Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Cuenca
	Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Manta
	Abrir una tienda con productos especializados en la ciudad de Cuenca
	Abrir una tienda con productos especializados en la ciudad de Manta

A partir de las alternativas planteadas se procederá a realizar el estudio desde distintas perspectivas para determinar la viabilidad de cada una de ellas.

### 2.2.1 Alcance de la solución

#### 2.2.1.1 Beneficios

Las alternativas responden a las mismas estrategias, por tal motivo los beneficios serían los mismos para las cuatro alternativas, los mismos que se detallan a continuación:

- Incremento en el volumen de ventas
- Incremento de la comunidad de tarjetahabientes afiliados al crédito directo

- Participación en un nuevo segmento de mercado
- Mejora de la recordación de marca en el territorio nacional
- Consolidación del plan de expansión de la empresa

### **2.2.1.2    *Supuestos***

Los supuestos que se han establecido en conjunto para las 4 alternativas, considerando que sus implicaciones serían muy similares en todos los casos:

- Política tributaria estable
- Estabilidad de la directiva de Almacenes ABC
- El patrocinador presentará total apoyo al proyecto
- Existe financiamiento para llevar a cabo el proyecto
- El centro comercial donde estará ubicada la tienda (ya sea en Cuenca o Manta)

cumplirá con su cronograma

- Los recursos asignados al proyecto no serán reasignadas hasta la finalización del mismo
- Existe red vial habilitada para acceso al centro comercial
- No se presentarán eventos climáticos y desastres naturales durante el desarrollo del proyecto

### **2.2.1.3    *Problemas***

Los problemas identificados para la realización de los proyectos son:

- Catástrofes o fenómenos naturales que ocasionen pérdidas o daños en la infraestructura
- Resistencia u oposición al proyecto por parte de comunidades cercanas

- Ordenanzas municipales que puedan afectar la realización del proyecto
- Deslaves en vías de acceso que retrasen la llegada de materiales y productos

#### **2.2.1.4 Restricciones**

- Cumplimiento del presupuesto de gastos
- Tiempo limitado para la entrega del proyecto

### **2.2.2 Estudio de mercado**

#### **2.2.2.1 Descripción del bien o servicio**

Almacenes ABC, como se especificó en el primer capítulo, es una compañía cuyo modelo de negocio se basa en el estilo de tiendas departamentales, es decir que tienen una gran variedad de productos de distintas categorías, las mismas que le permiten a los clientes acceder a un amplio surtido derivado de las siguientes líneas:

Tabla 11  
*Descripción de divisiones por tipos de productos*

<b>División</b>	<b>Descripción</b>
<b>Damas</b>	Ropa de damas para todas las edades, desde adolescentes de 12 años, hasta señoras de 65 años. Incluye marcas de ropa casual, deportiva, ejecutiva, materna, y diseños acordes a las tendencias de la moda a nivel internacional.
<b>Caballeros</b>	Ropa de caballeros para todas las edades, desde adolescentes de 12 años, hasta señores de 65 años. Incluye marcas de ropa casual, deportiva, ejecutiva y diseños acordes a las tendencias de la moda a nivel internacional.
<b>Niños</b>	Ropa de niños para todas las edades, desde recién nacidos hasta los 11 años.

Incluye marcas de ropa casual, deportiva, ejecutiva y diseños acordes a las tendencias de la moda a nivel internacional con el uso contratado de licencias de Disney, marvel, entre otras.

## **Calzado**

Calzado para damas, caballeros y niños, tanto de fabricación local como importada, a precios accesibles para el cliente. Se los encuentra en estilos casuales, formales y deportivos.

## **Ropa Interior**

Ropa interior para damas, caballeros y niños.

## **Cosméticos**

Cosméticos y perfumería importada, a precios accesibles y pagaderos con el crédito directo Almacenes ABC.

## **Accesorios**

Accesorios de vestir y carteras, para hombres y mujeres, en marcas locales e importadas.

## **Tecnología**

Gadgets tecnológicos de las marcas más reconocidas, con precios accesibles y garantía incondicional.

## **Hogar**

Artículos para decoración y uso en el hogar, desde mobiliario de dormitorio y sala, hasta ollas y electrodomésticos.

---

### 2.2.2.2 *Análisis de la oferta*

Tabla 12  
5 Fuerzas de Porter

<b>INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS</b>	<b>RIESGO DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>
Amplitud del surtido de productos	Empresas extranjeras como Falabella, Zara Home ingresan al Ecuador	Demanda de productos de moda y hogar	Programación de compras anuales	Venta de productos por catálogo
Representación de marcas internacionales en el mercado local	Se requieren altos niveles de inversión para generar cobertura de mercado	Demandan servicio al cliente oportuno y de calidad	Montos mínimos de compra anual para proveedores estratégicos	Tiendas en redes sociales
Facilidad de medios de pago y crédito directo	Alto índice de fidelidad de marca en competidores	Demandan calidad en los productos	Fabricación de productos especializados	Comercios populares
Modelo de tiendas departamentales vs. Tiendas especializadas	Entrada en vigencia de la "moda rápida" en el Ecuador	Demandan sistemas de atención a reclamos efectivos y rápidos	Conocimiento de proveedores de insumos	Tiendas mediante aplicaciones para dispositivos móviles
Disponibilidad de venta en canales alternativos (web, teléfono)	Maquila de marcas internacionales en fábricas locales	Demandan procesos de garantía y devoluciones	Ventajas en calidad, disponibilidad y precios	Surgimiento de venta por omnicanalidad

Para realizar el análisis de la oferta se describe, como primera parte, las distintas fuerzas que presionan el mercado desde el punto de vista de la competencia, los clientes y los proveedores. En este caso, la herramienta escogida para detallar estos aspectos fueron las 5 fuerzas de Porter, que apuntan a hacer una evaluación integral de los distintos factores que afectan el desempeño de la empresa en el mercado.

A continuación se explican de manera detallada cada una de las fuerzas:

- Intensidad de rivalidad entre las empresas: El sector de comercialización de textiles y artículos para el hogar (que son los más representativos para Almacenes ABC) tienen una amplia gama de competidores, cuya disputa por el mercado local se basa principalmente en la oferta de una amplia gama de productos, con distintos niveles de precios y estándares de calidad que enriquecen la posibilidad de elección por parte de los clientes. A esto, se le suman otros aspectos como la amplia representación de marcas internacionales como Tommy Hilfiger, ZARA, Hugo Boss, entre otras; que llevan las prácticas comerciales a niveles internacionales. Además, el surgimiento de un mayor número de empresas brindando las facilidades de un sistema de crédito directo, y la posibilidad de acceder a tiendas con una oferta mucho más especializada de productos son otros de los factores que inciden en la migración constante de clientes de una tienda a otra.
- Entrada de nuevos competidores: Antes que nada es necesario definir que Almacenes ABC considera como competencia directa a aquellas empresas cuyo alcance comercial y oferta de productos se asemeje a la que posee la compañía, por lo que en este nivel, la entrada de nuevos competidores significa altos niveles de inversión que probablemente sólo podrían ser afrontados por grupos corporativos con experiencia en

negocios similares, como lo son Falabella, Ripley, ZARA home, entre otros; cuya presencia en el país representaría una amenaza ineludible para Almacenes ABC. Además, la entrada en vigencia de lo que se conoce como “moda rápida”, y la maquila en fábricas nacionales por parte de empresas extranjeras también son aspectos que podrían favorecer el surgimiento de nuevas empresas en el sector.

- Poder de negociación de los compradores: El poder de negociación de los compradores o clientes dentro de este mercado está marcado principalmente por la calidad de los servicios que demandan, es decir, un amplio surtido de productos, las facilidades de pago, el servicio oportuno y eficiente, y la atención a reclamos y procesamiento de garantías podrían ser sólo algunos de los factores que determinan la decisión de compra de un cliente. Dicho esto, no resulta difícil concluir que existe una facilidad notable de los clientes para cambiar de una empresa a otra si alguna no cumple sus expectativas.
- Poder de negociación de los proveedores: En el mercado textil existe una amplia gama de proveedores que fabrican distintos tipos de prendas, esto es un motivo para que exista un poder de negociación bajo por parte de ellos. Sin embargo, también dentro de este grupo existen fábricas cuyo nivel de especialización les permite entrar a negociar de manera agresiva los costos de las prendas, además de que en fabricaciones de estilos con alto nivel del moda es necesario realizar una programación anual de compras, lo que de cierta forma les “garantiza” un monto anual de compras por parte de Almacenes ABC, y de otros retailers que con toda seguridad también les programan compras. Otro de los factores que podrían estar de favor de los proveedores en términos de negociación, son los insumos y la calidad de la confección. Por otro lado, en las líneas de negocio que compran producto terminado, como son hogar y belleza por ejemplo,

existen representantes locales de las marcas más reconocidas, lo que los pone en una posición de ventaja absoluta cuando de negociar se trata.

- Amenaza de sustitutos: la descripción de esta fuerza va de la mano con lo antes mencionado en el riesgo de entrada de nuevos competidores, y es que se requiere un alto nivel de inversión si es que se quiere ingresar a este mercado a competir en igualdad de condiciones. Sin embargo, existen otras formas de entrar a competir en sectores paralelos, como el de e-commerce y venta por catálogo o redes sociales, los mismos que recientemente han tenido un aumento considerable en el mercado, con el surgimiento de páginas como Linio.com, OLX.com entre otras.

### 2.2.2.3 *Análisis de la competencia*

Tabla 13  
*Moda de damas, caballeros, niños, calzado, ropa interior, y accesorios*

Empresas	Tiendas físicas	Compras en línea	Tarjeta de crédito directo	Años en el mercado	Tiendas en otros países	Surtido de productos	Ventas año 2016
Almacenes ABC	13	Si	Si	78	0	Si	\$ 161,670,324
Etafashion	20	Si	Si	55	1	Si	\$ 65,425,193
Inditex	10	No	No	55	+ de 6000	No	\$ 63,714,426
RM	18	No	Si	11	0	No	\$ 40,823,134

Almacenes ABC tiene más de 75 años presente en el mercado ecuatoriano ofreciendo un amplio surtido de productos que frente a su competencia directa en temas de textiles y accesorios, supera la variedad y las ventas anuales ampliamente, debido a la confianza y al buen servicio al cliente ofrecido en todos sus canales de venta.

La competencia supera el número de tiendas físicas con las que cuenta Almacenes ABC, en relación a esto, la empresa tiene definido dentro de su plan estratégico comercial el incrementar el número de tiendas físicas. El servicio de compras en línea es un canal importante para la empresa, en 2016 se realizaron 36,360 transacciones, solo un competidor dispone de este servicio.

En cuanto a la presencia internacional, uno de sus principales competidores es una franquicia extranjera que cuenta con más de 6000 tiendas alrededor del mundo, de acuerdo a Diario El Universo, Ecuador habría sido el cuarto mercado sudamericano al que ingresa Grupo Inditex. (Diario El Universo, 2014). El crédito directo es un servicio que ofrecen dos de los tres principales competidores de Almacenes ABC, por tal motivo no es un factor diferenciador, sin embargo, al contar con este método de pago se incentiva la compra a través de diversas campañas lo cual se traduce en rentabilidad para la compañía.

Tabla 14  
*Artículos para el hogar*

<b>Empresas</b>	<b>Tienda s físicas</b>	<b>Compra s en línea</b>	<b>Tarjet a de crédito directo</b>	<b>Años en el mercad o</b>	<b>Devolucio nes</b>	<b>Surtido de producto s</b>	<b>Ventas año 2016</b>
<b>Almacene s ABC</b>	13	Si	Si	78	Si	Si	\$ 37,292,221
Pycca	33	Si	Si	60	Si	Si	\$ 71,103,130
Almacenes Boyacá	11	Si	No	53	Si	Si	\$ 33,391,290
Sukasa	5	Si	No	32	Si	Si	\$ 81,020,652

Dentro del segmento de artículos para el hogar, los retailers que dominan el mercado son 4 principalmente, Pycca, Almacenes Boyacá, Sukasa y ABC. Con respecto al número de tiendas, Pycca es líder en cobertura, ya que tiene 33 puntos de venta a lo largo del territorio nacional, seguido por ABC, y luego Almacenes Boyacá.

Todas estas empresas han incorporado dentro de sus canales de comercialización lo que es la venta web por medio de sus páginas de internet, donde ofrecen gran parte de su surtido de productos y además, ponen a elección una serie de opciones para los clientes en lo referente a envíos y costos.

De estas empresas únicamente ABC y Pycca cuentan con un sistema de crédito directo, que permite a los clientes diferir sus compras desde 3 hasta 24 meses con intereses.

Con respecto al surtido de productos, todas las empresas poseen una amplia gama de artículos para el hogar desde decoración, textiles para baño, dormitorio y comedor, además de artículos de cocina y para exteriores.

Tabla 15  
*Cosméticos y Perfumería*

Empresas	Tiendas físicas	Compras en línea	Tarjeta de crédito directo	Años en el mercado	Surtido de productos	Ventas año 2016
<b>Almacenes ABC</b>	13	Si	Si	78	No	\$ 24,116,773
Las Fragancias	+ de 18	No	No	30	No	\$ 32,342,592
Dipaso	11	Si	No	31	Si	\$ 36,167,574
Gloria Saltos	+ de 28	No	No	31	Si	No disponible

En el sector de cosméticos existe un mercado muy reñido, donde las diferenciaciones se dan en términos de servicio y disponibilidad, ya que la gran mayoría de los productos son importados y tiene un solo distribuidor (Grupo El Juri), por lo cual el precio de venta del distribuidor a los retailers es muy similar en la mayoría de los casos. Con respecto a la cantidad de tiendas, Las Fragancias y Gloria Saltos son las que completan la mayor cobertura de mercado, con una presencia de más de una veintena de tiendas en el país, mientras que Dipaso y Almacenes ABC cuentan con 11 y 13 tiendas respectivamente.

Por otro lado, Almacenes ABC es el único que cuenta con el sistema de crédito directo que facilita a los clientes el pago de sus compras, Gloria Saltos trató de ofrecer este servicio el mismo que no se logró concretar.

Gloria Saltos y Dipaso cuentan con una amplia variedad de productos y servicios enfocados al segmento belleza, con respecto a Almacenes ABC y Las Fragancias, esto debido al tipo de negocio.

Dipaso y ABC tienen disponible la opción de compras en línea lo que permite a sus clientes escoger y comprar desde la comodidad de su casa.

En el tema de las ventas Dipaso es quien tiene mayores ingresos por este segmento, debido a sus ventas no solo al detalle sino a distribuidores, seguido de Las Fragancias que cuenta con ciertas tiendas especializadas adicionales como Secretos para el Baño y Burbujas, por su parte para Almacenes ABC este segmento representa un 10% del valor de las ventas lo cual es significativo para la empresa.

#### **2.2.2.4 Esquemas de comercialización**

El esquema de comercialización de Almacenes ABC está basado en 3 canales principales de venta, que son: tiendas físicas, página web y telemarketing.

Las tiendas físicas suman en total 13 y están ubicadas en lugares estratégicos y centros comerciales de las ciudades de Guayaquil y Quito, cuentan con una superficie promedio de 5000 metros cuadrados donde está zonificada la oferta de cada segmento de producto que vende la empresa.

Por otro lado, la página web que tiene ya 10 años de funcionamiento, funciona como plataforma de venta virtual de los productos de la empresa, permitiendo extender el alcance a ciudades que no tienen presencia de tiendas físicas. Dentro de la página web no consta toda la oferta de productos,

sino una selección del surtido que es escogido en base a criterios de rotación y accesibilidad para el envío por Courier.

Finalmente, un canal cuya exploración inició hace aproximadamente 2 años y nació como una opción más de venta del canal web, es el telemarketing o televenta, que básicamente se compone de un equipo de asesores comerciales que están constantemente llamando por teléfono a clientes potenciales (previamente seleccionados por segmentación) para ofrecer productos principalmente de tecnología y hogar.

### **2.2.3 Estudio regulatorio**

En el Ecuador existe un sólido entorno legal que regula la actividad de las empresas dentro del territorio, y brinda las garantías para que las compañías se enmarquen en normativas que aseguran el cumplimiento de las prácticas éticas, políticas y comerciales socialmente aceptadas.

Es así que, empresas como Almacenes ABC se encuentran reguladas por la ley puesta en supervisión por instituciones como la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas, la Municipalidad de Guayaquil, Municipio del Cantón Samborondón, Municipio de Quito, Municipio de Rumiñahui, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros.

#### **2.2.3.1 Marco legal y fiscal**

Dentro del marco legal aplicable a la actividad de la empresa Almacenes ABC, se pueden citar en específico algunos permisos que debe solicitar la empresa y que la habilitan para el ejercicio de sus acciones comerciales. Estos permisos y autorizaciones, sobretodo, son requeridas por los municipios de las ciudades donde se ejecutará la operación del proyecto, y algunas otras instituciones como el Cuerpo de Bomberos que emiten también autorizaciones de ejercicio comercial. Las tasas y permisos que se deben cubrir anualmente son:

- Permiso de Cuerpo de Bomberos
- Pago de Uso de Espacio y Vía Pública
- Licencia Única de Actividades Económicas (Quito)
- Tasas de Habilitación Samborondón
- Tasas de Habilitación Guayaquil
- Impuesto Predial
- ARCSA: Permiso de Funcionamiento
- Contribución a la Superintendencia de compañías

#### **2.2.3.2 Régimen tributario**

Por otro lado, a nivel tributario existen también algunas regulaciones que la empresa debe cubrir a fin de poder aportar en la plataforma fiscal los valores correspondientes a impuestos en función del tipo y tamaño de la operación del negocio. Dicho esto, Almacenes ABC debe cubrir 4 impuestos principalmente:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA) - Form. 104
- Retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta- Form. 103
- Impuesto a la Renta- Form.101
- Impuesto a la propiedad vehicular (matriculas)

#### **2.2.3.3 Patentes y marcas**

Como punto adicional al marco legal y normativa tributaria aplicable a la empresa, se presentan los pagos por patente o derecho de comerciante en todas y cada una de las ciudades donde la empresa ejerce actividades, es así que, en la actualidad, las patentes de comerciante que se deben cubrir anualmente son:

- Patente Comerciante Guayaquil
- Patente Comerciante Quito
- Patente Comerciante Rumiñahui
- Patente Comerciante Samborondón

## 2.2.4 Estudio Administrativo

### 2.2.4.1 Estructura de la organización (RBS)

Para llevar a cabo el funcionamiento de la tienda que se ha planificado, es necesario implementar una estructura organizacional que responda a los requerimientos operativos y administrativos de la nueva unidad de negocio, para lo cual se detalla a continuación el organigrama de los cargos que serán integrados en la organización para operar la tienda:

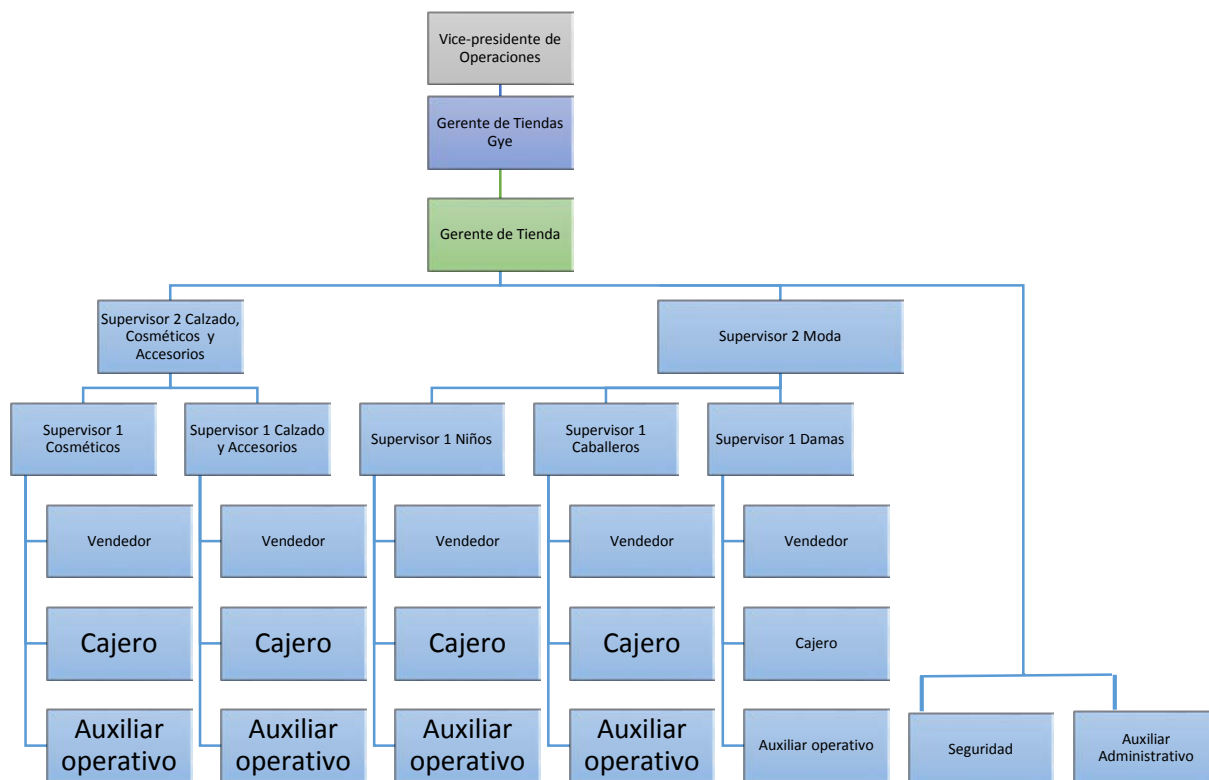


Figura 9 Organigrama de la nueva tienda

La tienda contará con un Gerente, el mismo que deberá reportar directamente a la Gerencia encargada de todas las tiendas Guayaquil o Quito, dependiendo si la nueva tienda se coloca en Manta o Cuenca respectivamente. Por otro lado, la Gerencia de la tienda contará en su equipo con 2 Supervisores de nivel 2, los mismos que estarán asignados a controlar las áreas de cosméticos, calzado y accesorios; y toda el área de moda (damas, caballeros, niños y ropa íntima) respectivamente.

En la estructura, los Supervisores de nivel 2, contarán con Supervisores de nivel 1 que estarán encargados de las distintas líneas de negocio asignadas, y en cada línea de negocio se contará con vendedores, cajeros y auxiliares operativos.

De forma paralela al equipo de ventas propiamente dicho, se contará con un auxiliar administrativo para las labores de oficina requeridas y soporte a las áreas del piso de ventas, y finalmente, con el equipo de seguridad que se encargará de garantizar el bienestar de los activos de la empresa y de los clientes.

#### **2.2.4.2 *Planificación de recursos humanos***

De acuerdo a la estructura de desglose de recursos, se requiere la contratación de personal que cumpla con el perfil del cargo, la selección de personal se realizará en la ciudad que se ubicará la tienda de Almacenes ABC.

El equipo de desarrollo y selección se encarga de la búsqueda de las personas idóneas para ocupar los cargos en las nuevas tiendas, una vez que son contratados, el equipo de capacitación se encarga de las prácticas de retail de Almacenes ABC.

En el proceso de pre-selección se realiza la revisión del repositorio de las hojas de vida de los postulantes y en el proceso de selección se escoge la terna para las entrevistas y pruebas con el fin

de determinar la aptitud y actitud del candidato, una vez que ha sido contratado ingresa al proceso de capacitación para mantener los estándares calidad en sus labores y el buen servicio al cliente, el proceso de selección inicial al menos 3 meses antes de que la nueva tienda inicie sus operaciones.

#### ***2.2.4.3 Aspectos laborales y contractuales***

Las personas contratadas para el buen funcionamiento de la tienda, se registrarán al código de trabajo, al reglamento interno de trabajo y al código de conducta de Almacenes ABC.

Así mismo, el Directorio de Almacenes ABC pone a disposición de los trabajadores un canal de ética que está diseñado para comunicar o alertar sobre situaciones que atentan con los valores corporativos y que ponen en riesgo la operación del negocio, la vía de comunicación puede ser a través de casilla postal o correo electrónico, donde sin necesidad de identificarse pueden avisar, comunicar o denunciar sobre conductas, comportamientos dudosos, falta al reglamento o código de conducta de la Empresa.

En relación al código de conducta, este representa una guía práctica para orientar las relaciones humanas y laborales basadas en el respeto y la confianza, para crear un entorno seguro que garantice el bienestar de la compañía.

### **2.2.5 Estudio técnico**

#### ***2.2.5.1 Tamaño del proyecto***

El proyecto comprende el diseño de la nueva tienda, la infraestructura física de la tienda, el talento humano que operará la misma, y el equipamiento físico y tecnológico necesario para llevar a éxito el proyecto.

Se prevé que la tienda esté ubicada en las ciudades de Cuenca o Manta, pero independientemente de la ciudad, se tiene previsto que sea dentro de uno de los centros comerciales emblemáticos.

Dentro de los componentes mencionados, a continuación se detallan los entregables principales para cada uno.

**Diseño:** Incluye los diseños y planos arquitectónicos de la obra, diseños eléctricos, diseños tecnológicos y lay out de la tienda.

**Infraestructura:** Incluye lo relacionado a la construcción de la tienda en términos de demolición, mampostería y tumbado falso, además de los acabados relacionados a electricidad, pintura, climatización, audio, aluminio y vidrios.

**Recursos Humanos:** En este componente se incluye la selección, capacitación y entrenamiento de todo el personal que estará brindando atención en la nueva tienda. Dicha selección se realiza apenas se ha aprobado la ejecución del proyecto.

**Equipamiento:** El equipamiento incluye todo lo relacionado a muebles, maniqués, equipos tecnológicos, computadores, servidores, routers, cajas registradoras, dispositivos de vigilancia, dispositivos de seguridad y demás sistemas y equipos necesarios para poder operar de manera completa la tienda.

Es importante destacar, que dentro de la ejecución del proyecto no se incluyen los aspectos relacionados al marketing y la promoción de la nueva tienda.

#### ***2.2.5.2 Localización del proyecto***

Dentro de la información disponible de la organización, se tienen datos reales de la venta online por provincia, actualizada al 2017, donde se puede evidenciar que, después de Guayas y Pichincha, las provincias con mayor potencial de captación de mercado son Azuay y Manabí.

Las cifras de ventas por provincia se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 16  
*Provincias con mayor número de compras online*

<b>PROVINCIA</b>	<b>VENTAS 2016</b>
GUAYAS	\$ 1,586,746.72
PICHINCHA	\$ 1,220,574.40
MANABI	\$ 610,287.20
AZUAY	\$ 427,201.04
EL ORO	\$ 366,172.32
OTROS	\$ 1,891,890.32
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,102,872.00</b>

Además, según cifras de la base de datos de clientes activos en el sistema de crédito directo, se tiene que de un total de 700 mil clientes activos a nivel nacional, las provincias de Guayas y Pichincha son las que concentran el 80% de los tarjetahabientes (principalmente dado porque en Guayaquil y Quito se encuentran las tiendas físicas, que es donde se da la activación de clientes en el sistema de crédito directo); mientras que las provincias Manabí y Azuay, sin tener tiendas físicas, concentran el 6% de las 700 mil tarjetas activas, es decir, un total de más de 40 mil tarjetas activas.

Tabla 17  
*Tarjetahabientes por provincia*

<b>PROVINCIA</b>	<b>CLIENTES</b>
GUAYAS	287,000
PICHINCHA	280,000
MANABI	28,000
AZUAY	14,000
EL ORO	7,000
OTROS	84,000

Teniendo en cuenta lo expresado antes, se evidencia una clara oportunidad de ingresar en estos mercados como una nueva oportunidad de expansión para Almacenes ABC, donde las ciudades elegidas por su actividad comercial han sido Manta y Cuenca, como ejes económicos de las provincias antes mencionadas.

Para determinar el centro comercial escogido para analizar los formatos de tiendas de Almacenes ABC se tomó en consideración, a los centros comerciales más importantes fuera de Guayaquil y Quito, así como también se revisó factores turísticos y modernos. (Retail Software , 2017)



*Figura 10 Principales centros comerciales del país*

Para la ciudad de Manta se plantea la apertura de la tienda en el Mall del Pacífico:



Figura 11 Ubicación del centro comercial Mall del Pacífico

Para la ciudad de Cuenca se plantea la apertura de la tienda en el Mall del Río:

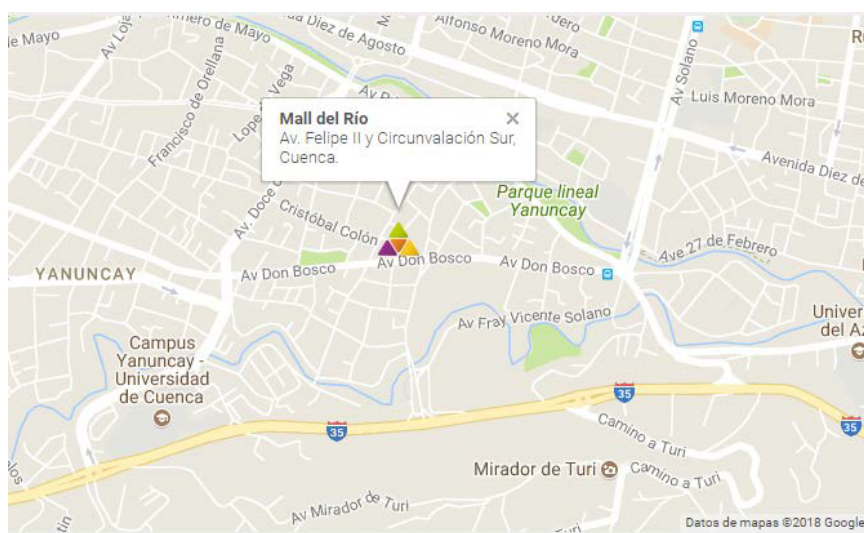


Figura 12 Ubicación del centro comercial Mall del Río

### 2.2.5.3 Infraestructura requerida

En términos de infraestructura, se podrían especificar los materiales y/o mobiliarios que se requieren en función de las 2 grandes etapas del proyecto que son, la construcción y la adecuación. Las cantidades podrían variar en función del tamaño de la tienda y la forma de la misma, sin embargo, en general los materiales y equipos requeridos son:

*Tabla 18*  
*Listado de materiales y equipos para el proyecto*

<b>Construcción</b>	Materiales de construcción
	Cerámica/Porcelanato
	Cableado
	Material eléctrico
	Transformadores
	Tuberías
	Material de cerrajería
	Material metalúrgico
	Ductos de central de aire acondicionado
	Generadores eléctricos
	Pintura
	Puertas
<b>Adecuación y Montaje</b>	Iluminación
	Muebles para exhibición
	Equipos de computo
	Mesas para Exhibición
	Cajas registradoras
	Maniqués
	Letreros

	Señalética interna
	Equipos tecnológicos

### **2.2.6 Estudio social**

De acuerdo al reporte trimestral de mercado laboral (Banco Central del Ecuador, 2016) la provincia de Manabí tiene 3.1% de tasa de desempleo mientras que la provincia de Azuay presenta un 2.9%, con esto se puede mencionar que la provincia que tendrá un mayor beneficio en temas de empleo será la provincia de Manabí.

#### **2.2.6.1 Beneficiarios directos/indirectos**

La apertura de una tienda de retail representa una gran oportunidad de crecimiento para muchos involucrados, dada la activación económica que esto significa. Es así, que se han identificado a algunos beneficiarios, tanto directos como indirectos, que se describen a continuación:

Beneficiarios directos:

- Proveedores: Son más de un centenar de empresas que proveen a Almacenes ABC de todo el surtido de productos, muchas de ellas fabricas locales, que trabajan con 100% mano de obra local, con lo cual la apertura de una nueva tienda significa un incremento, en mucho casos bastante significativo, de compras mensuales para abastecimiento del inventario.
- Comunidad: La reactivación comercial de la zona representa también, sin lugar a dudas, una activación de espacios de distracción para la comunidad, que además son también generadores de empleo para la ciudad.
- Consumidores: Para los consumidores, la apertura de una nueva tienda significa la posibilidad de elegir entre más opciones de producto disponibles en el

mercado, a precios competitivos y nivelados en función del valor agregado que posee cada producto.

- Accionistas: Para los accionistas la expansión significa una oportunidad para incrementar los ingresos originados por la actividad de la compañía, y paralelamente, el fortalecimiento de la marca en distintos mercados del país.

- Directorio: Para los miembros del directorio resulta importante la expansión de Almacenes ABC, en cumplimiento con la misión de la empresa y su plan estratégico.

- Equipo de dirección: Como los líderes de cada área funcional de la empresa, su interés es responder de manera efectiva a todas las acciones de expansión de la compañía, y como tal, la apertura de una nueva tienda siempre representa la oportunidad de nuevos proyectos, metas más altas, incremento de plantillas, entre otras.

- Trabajadores: El crecimiento del negocio también significa, en muchos casos, nuevas oportunidades de crecimiento profesional para los trabajadores, ya que pueden aspirar a posiciones de mayor responsabilidad en la nueva unidad de negocio, así como también, mayores ventas, se traducirán en una mayor participación de las utilidades.

#### Beneficiarios Indirectos:

- Gobierno local: El beneficio para el gobierno local viene dado especialmente por el incremento en la recaudación tributaria que representa la apertura de una tienda comercial como las que regularmente tiene Almacenes ABC.

- Sector turístico: El desarrollo de espacios comerciales con presencia de marcas reconocidas en el mercado local siempre representarán un aporte al sector turístico.

- Competidores: Otros negocios también se verían beneficiados de manera indirecta por la presencia de Almacenes ABC dentro de un centro comercial, ya que esto podría servir como ancla para que los clientes acudan al centro comercial y también accedan a la oferta de sus respectivos productos.
- SRI: Con la expansión del negocio de Almacenes ABC, la consecuencia natural sería que se incrementen las ventas, lo que ocasionaría un mayor cobro de IVA, y con fortuna, una mayor utilidad antes de impuestos para la empresa, por lo cual, incrementaría el valor tributario a cancelar en cada ejercicio fiscal.
- IESS: El incremento de la plantilla supone un incremento también en la aportación a la seguridad social por parte de la empresa, esto interesa al IESS ya que aumentan la captación de presupuesto para el desarrollo de la salud pública.

#### **2.2.6.2 Ventajas sociales**

##### **Manta:**

- Generar fuentes de trabajo
- Incentivar la producción nacional
- Incrementar el número de tiendas físicas
- Contribuir con la reactivación de una zona afectada por el terremoto ocurrido el

16 de abril de 2016

- Reactivar el sector turístico de la ciudad

##### **Cuenca:**

- Generar fuentes de trabajo
- Incentivar la producción nacional

- Incrementar el número de tiendas físicas
- Incentivar el sector turístico de la ciudad

### **2.2.6.3 Desventajas sociales**

#### **Manta:**

- Lenta recuperación económica de la ciudad
- Poco uso de instituciones financieras para ahorrar y transaccionar, dificulta la obtención de información crediticia de las personas para aprobar solicitudes de tarjetas de crédito directo.
- Vías de acceso al centro comercial congestionadas
- Baja densidad poblacional en la zona urbana.

#### **Cuenca:**

- Vías de acceso al centro comercial congestionadas
- Alta participación del sector informal de comerciantes textiles
- Espacios comerciales de expansión limitados
- Patrones de consumo desconocidos para la empresa

### **2.2.7 Estudio ambiental**

Para la apertura de nuevos locales, Almacenes ABC realiza construcciones menores y adecuaciones en los centros comerciales o lugares seleccionados para ese fin, dicha obra está catalogada como impacto o riesgo ambiental no significativo, dentro de la categoría I. Almacenes ABC cuenta con un certificado de registro ambiental, la cual regula la implementación correcta de las normas de calidad ambiental y el manejo adecuado de desechos.

### **2.2.7.1      *Identificación de impactos***

#### **En la fase de construcción:**

1. Generación de ruido y vibraciones
2. Generación de desechos
3. Generación de empleo

Dentro de los impactos identificados en la fase de construcción, se encuentra la generación de ruido que se clasifica como un impacto negativo, directo, temporal, local y simple que afecta a los obreros, el jefe de obra, el arquitecto y los locales contiguos. La generación de desechos es un impacto negativo, directo, a corto plazo, recuperable y fugaz, ya que sería principalmente de materiales de construcción, cerámica, materiales eléctricos y restos de tuberías que se ocasionaría solo en esta fase del proyecto. La generación de empleo es un impacto positivo, directo, a corto plazo, local y simple, esta fase implica la contratación de personal para la construcción y la adecuación del local.

Como medida preventiva se recomienda la utilización de equipos de protección personal a los trabajadores que laboren en la realización de esta fase del proyecto.

#### **En la fase de operación:**

1. Generación de empleo
2. Consumo de energía eléctrica
3. Generación de desechos y residuos

La generación de empleo en esta fase implica un mayor número de personas contratadas debido a que se necesita conformar un equipo de trabajo que cuente con supervisores y personal para

atención al cliente, es un impacto positivo, directo, a largo plazo, local y simple, en cuanto al consumo de energía eléctrica se considera un impacto negativo, indirecto, a largo plazo y local, al ser una tienda departamental debe tener una climatización adecuada, iluminación general y localizada para crear puntos focales en la exhibición. En relación a la generación de desechos y residuos es un impacto negativo, indirecto, reversible y local, se desechan principalmente armadores, fundas plásticas y basura común de la tienda y de los clientes.

Una medida a adoptar consiste en implementar un sistema de clasificación de residuos, para de esta forma recuperar algunos de los materiales desechados.

La opción 1 abarca una mayor cantidad de metros cuadrados por adecuar ya que corresponde a la tienda completa, por lo que se generarían más desechos y consumo de energía, sin embargo al ser un local más grande existirá un mayor número de contrataciones de personal.

La opción 2 al igual que la anterior representa un mayor consumo de energía eléctrica y desechos, sin embargo como efecto positivo está la generación de empleo en este sector lo que ayudaría a la reactivación de la ciudad debido al terremoto ocurrido en 2016.

La opción 3 y 4 corresponde a la tienda especializada por lo cual el tamaño del local será menor por tanto la incidencia de todos los impactos será en menor proporción.

En la parte ambiental se puede observar que los impactos del proyecto no son significativos y que Almacenes ABC tiene una certificación de registro ambiental lo que contribuye con la preservación del medio ambiente.

Para concluir se escoge la alternativa 2 debido a que al ponderar los impactos y teniendo en cuenta el componente de responsabilidad social con el que Almacenes ABC está comprometido, la generación de empleo es una parte importante en la fase de operación, puesto que además de la

contratación del personal para la tienda, también es importante incluir nuevos proveedores del sector y que estos inclusive puedan acceder con el programa de confeccionistas con el que cuenta la empresa. Es preciso indicar que el 73% de las compras corresponde a proveedores locales.

### 2.2.8 Estudio económico

Dentro de la evaluación económica del proyecto, se presenta una estimación de ingresos y gastos que estarán derivados de la operación del mismo. Es decir, las cifras presentan la rentabilidad o pérdida que dará el proyecto durante los primeros 5 años de operación.

Para realizar la estimación de los ingresos y gastos de cada una de las alternativas que están siendo evaluadas, se seguirá el siguiente esquema:

#### Determinación de la población objetivo

- En esta etapa, se evaluará la densidad poblacional de las 2 ciudades elegidas como posibles sedes del proyecto, con el propósito de determinar el potencial de cada una en términos comerciales

#### Segmentación

- En base a la segmentación existente en los documentos de la organización sobre las características del cliente típico de Almacenes ABC, se realiza una analogía con la demografía de las ciudades para determinar el mercado potencial

#### Gasto Promedio Anual

- De acuerdo con datos disponibles en documentos de la organización, se tiene conocimiento del gasto promedio anual de un cliente que compra tanto en tiendas de la Costa como en tiendas de la Sierra. En esta etapa, se realiza un asignación del gasto promedio anual estimado al número de clientes potenciales obtenidos en la segmentación.

#### Determinación de ingresos por división

- Teniendo los ingresos estimados para cada ciudad, se estima el ingreso que proporcionará cada división de producto en base a históricos de venta de la compañía, dentro de los cuales se puede apreciar las categorías predominantes que tendrían mayor participación en los resultados comerciales de la empresa

*Figura 13* Criterios para estimar los ingresos

Por otro lado, con respecto a la estimación de las inversiones, costos y gastos del proyecto, se procede a realizar un desglose por rubro de inversión estimado a fin de poder visualizar de manera concisa, en qué ítems o rubros estará recargada la mayor parte de las inversiones, y, además, dependiendo de la ciudad y el modelo de tienda, contrastar estas cifras vs. los ingresos, y determinar la posible rentabilidad de cada una de las opciones.

### **2.2.8.1 Análisis de ingresos y egresos**

Como punto de partida para el análisis de los ingresos, se considera la población total existente en las ciudades escogidas como alternativas para el proyecto, que es de 433 mil habitantes para Manta, y 614 mil habitantes para la ciudad de Cuenca. (INEC, 2017)

Adicionalmente, se tiene como base la información obtenida del perfil del cliente de Almacenes ABC (proveniente de la base de clientes de crédito directo, que componen el 95% de las ventas de la compañía), donde se establecen las siguientes características:

Tabla 19  
*Características del perfil del cliente*

<b>Característica</b>	<b>Especificación</b>
Sexo	51% Mujeres – 49% Hombres
Edad	78% entre 25 – 50 años
Nivel de ingresos	81% ganan entre \$386 - \$1200

Dicho esto, se realiza la estimación del mercado potencial, y el ingreso estimado en cada una de las ciudades, teniendo en consideración la segmentación de clientes explicada previamente:

*Tabla 20*  
*Cálculo del mercado potencial y ventas estimadas por ciudad*

<b>VARIABLES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>MANTA</b>	<b>CUENCA</b>
Edad	25-50 años	39%	40%
Nivel de Ingresos	\$386 - \$600	13%	17%
	\$601 - \$1200	9%	14%
CAPACIDAD DE CAPTACIÓN SOM		70%	33%
PORCENTAJE DE SEGMENTACIÓN		6%	4%
POBLACIÓN		433.647	614.539
MERCADO PONTENCIAL		25.453	25.147
GASTO PROMEDIO ANUAL		\$ 481,30	\$ 412,50
<b>VENTAS ANUALES ESTIMADAS</b>		<b>\$ 12.250.529</b>	<b>\$ 10.373.138</b>

Con respecto a la edad, en la ciudad de Manta el 39% de la población tiene entre 25 y 50 años, mientras que en Cuenca, el 40% de los habitantes tienen esta edad.

El nivel de ingresos estimado entre \$386 y \$1200 mensuales se ha considerado como un ingreso de va desde bajo, a medio alto, dentro de los cual el 22% de los habitantes de Manta cuentan con un ingreso de estas características, mientras que en Cuenca, el 31% de la población gana un sueldo entre estos 2 valores.

Finalmente, se establece una estimación del índice de penetración que Almacenes ABC podría tener en el mercado, considerando el nivel de competencia y la actividad comercial que se puede visualizar en cada una de la ciudades, teniendo que el SOM (Share of market, por sus siglas en inglés) estimado en la ciudad de Manta es del 70%, ya que en la misma predomina el sector informal y existe un alto potencial de captación de clientes, versus un 30% de posible captación en Cuenca, donde ya existen centros comerciales establecidos, con un alto nivel de presencia de competidores y otras cadenas comerciales.

Ahora bien, estos ingresos de 12.2 millones de Manta, y 10.3 millones en Cuenca han sido estimados teniendo en cuenta que Almacenes ABC ubica dentro de la nueva tienda todo su

catálogo de productos. Sin embargo, se tienen también 2 propuestas en las que se analiza la apertura de una tienda especializada, en la que sólo se oferten productos de las líneas:

- Damas
- Caballeros
- Niños
- Ropa íntima

Siendo así, los ingresos proyectados por división de producto para cada una de las 4 alternativas son los siguientes:

*Tabla 21*  
*Ingresos proyectados por línea de producto y por ciudad*

División	MANTA			CUENCA		
	Part.% Venta	Tienda Especializada	Tienda Completa	Part.% Venta	Tienda Especializada	Tienda Completa
DAMAS	26,80%	\$ 3.283.142	\$ 3.283.142	23,68%	\$ 2.456.359	\$ 2.456.359
CABALLEROS	15,60%	\$ 1.911.083	\$ 1.911.083	16,41%	\$ 1.702.232	\$ 1.702.232
NIÑOS	14,50%	\$ 1.776.327	\$ 1.776.327	13,08%	\$ 1.356.806	\$ 1.356.806
ROPA INTIMA	5,22%	\$ 639.478	\$ 639.478	4,34%	\$ 450.194	\$ 450.194
ACCESORIOS	3,57%		\$ 437.344	3,85%		\$ 399.366
CALZADO	10,77%		\$ 1.319.382	11,78%		\$ 1.221.956
HOGAR	8,84%		\$ 1.082.947	11,78%		\$ 1.221.956
TECNOLOGÍA	3,64%		\$ 445.919	5,08%		\$ 526.955
BELLEZA	11,06%		\$ 1.354.908	10,00%		\$ 1.037.314
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 7.610.029</b>	<b>\$12.250.529</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 5.965.591</b>	<b>\$10.373.138</b>

### **2.2.8.2 Costos y Gastos:**

Los egresos de efectivo estarán divididos principalmente en dos grandes grupos de desembolsos, que son costos y gastos.

Los costos, esencialmente, son los valores pagados a los proveedores por concepto de la compra del inventario que se dispondrá para la venta, es decir, netamente es el costo de la mercadería. Este

costo, regularmente, comprende entre el 60/ y el 61% de la venta, es decir, que el margen bruto es aproximadamente del 40%.

Por otro lado, los gastos si constituyen una amplitud mayor de rubros que, comúnmente son analizados en base a ciertas proporciones históricas que tiene la empresa, y que constituyen el punto de partida para analizar proyectos de apertura de nuevas tiendas. Estos rubros son:

- **Remuneraciones y beneficios:** Sueldos, pago de horas extras, fondos de reserva, aportes patronales, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones y demás beneficios sociales otorgados por ley, además, bonificaciones voluntarios de la empresa otorgadas al personal. Este rubro se estima como el 13% de las ventas proyectadas.

- **Alquiler y expensas:** Alquiler del predio donde la tienda realiza su actividad. En este rubro también se incluyen las alícuotas del centro comercial. El alquiler comprende el 3% de las ventas.

- **Depreciaciones y amortizaciones:** Pérdida de valor o cuenta para devengar los valores asignados por activos fijos o inversiones. Este valor participa entre el 2%-3% de las ventas.

- **Part. Trabajadores en utilidades:** Porción de la utilidad operativa que, de acuerdo a la ley, está destinada al reparto entre los colaboradores. Su participación regularmente es del 2,3% de las ventas.

- **Servicios de limpieza, mantenimientos, vigilancia y suministros:** Se incluyen todos los servicios complementarios de la operación de la tienda, como son la limpieza, mantenimiento de equipos, vigilancia, seguridad, suministros varios, transporte de valores en vehículos blindados, etc. Estos servicios se estiman como el 0,5% de las ventas.
  
- **Material de exhibición, transporte de mercadería:** Maniqués, muebles, mesas y demás mobiliarios para la exhibición, además, el transporte de mercadería desde y hasta el centro de distribución ubicado en Guayaquil. Se estima como el 1% de las ventas.
  
- **Servicios básicos:** Luz, agua, teléfono, internet. Los servicios se proyectan como el 1% de las ventas.
  
- **Jubilación patronal e indemnizaciones por desahucio:** Valores cancelados por ley a colaboradores que salen de la empresa. La provisión para este rubro es del 0,3% de las ventas.
  
- **Permisos varios, seguros y otros gastos:** Seguros varios, permisos de operación, permisos municipales, cuerpo de bomberos, patentes, etc. Representan el 0,6% de las ventas.
  
- **Comisión de tarjetas externas y gastos bancarios:** Valores cancelados a las tarjetas de crédito como comisión por pagos realizados de los clientes con dichas tarjetas.

Además, gastos bancarios por trámites, transferencias, pagos y demás transacciones. Representan el 0,8% de las ventas.

- **Bajas por remodelación, bajas de inventarios:** bajas por desecho de mobiliario de exhibición inservible, bajas por mercadería extraviada, robada o dañada. Significan el 0,2% de las ventas.

- **Capacitaciones, eventos, comisiones, uniformes y otros:** Entrenamientos al personal, capacitaciones internas y externas, agasajos por cumplimiento de objetivos comerciales, comidas especiales, comisiones por ventas, uniformes del personal, etc. Participan el 0,2% de las ventas.

- **Viajes al interior, exterior y movilización:** Movilización en compañía de transporte privado (fastline), viajes al interior del país, viajes a oficina central en Guayaquil, viajes al exterior, otras movilizaciones de personal. Su significancia no supera el 0,1% de las ventas.

### **2.2.8.3 Inversiones**

Las inversiones son los rubros que se deben cubrir para llevar a cabo el proyecto en sí (los costos y gastos descritos anteriormente están más relacionados a la operación que al proyecto).

La inversión por 4000 metros cuadrados de tienda se ha estimado en aproximadamente 4.3 millones de dólares, los mismos que se detallan en el siguiente cuadro a nivel de rubros:

Tabla 22  
*Inversión total por rubros formato tienda completa*

<b>Rubro</b>	<b>Inversión Tienda Completa</b>
Mercadería	\$3,396,087
Mobiliario	\$211,594
Materiales de Construcción	\$202,560
Personal	\$152,400
Contratistas	\$140,000
Material Eléctrico	\$100,274
Equipos	\$88,569
Equipos de climatización	\$58,981
Fiscalización	\$9,000
Capacitaciones	\$8,500
<b>Total general</b>	<b>\$4,367,965</b>

De igual manera, se estima que una tienda especializada tenga al menos 2000 metros cuadrados, por lo que la inversión en todos los rubros, a excepción de personal, disminuiría considerablemente, con lo que la inversión final de una tienda especializada se acerca a los 2.3 millones de dólares, detallados en la siguiente tabla:

Tabla 23  
*Inversión total por rubros formato tienda especializada*

<b>Rubro</b>	<b>Inversión Tienda Especializada</b>
Mercadería	\$1,510,756
Mobiliario	\$148,116
Materiales de Construcción	\$141,792
Personal	\$152,400
Contratistas	\$140,000
Material Eléctrico	\$70,192
Equipos	\$61,998
Equipos de climatización	\$41,287
Fiscalización	\$9,000
Capacitaciones	\$8,500
<b>Total general</b>	<b>\$2,284,041</b>

#### 2.2.8.4 *Proyección del flujo de efectivo*

En base a los ingresos, inversiones y gastos descritos anteriormente, se procede a realizar la proyección de ventas, costos y gastos de cada una de las alternativas, teniendo en cuenta las respectivas consideraciones de cada caso en particular.

Los supuestos a considerar para la proyección de valores monetarios a 5 años son:

- Las tiendas se construyen desde la obra gris entregada por el centro comercial.
- Cuenca, por ser una ciudad de la Sierra, tiene un costo adicional por transportación que fue considerado en la proyección de gastos.
- Manta tiene activado un incentivo tributario que exime del pago de impuestos durante los primeros 5 años de operación, para reactivación comercial de la provincia.

#### **Tasa de descuento**

La tasa de descuento para el VAN (WACC) se estimó en 18.46% en base a la siguiente fórmula:

$$K_O = (W_d * K_d(1 - T)) + (W_S * K_S)$$

Donde:

- Tasa impositiva (T): 25%
- Proporción de deuda (Wd): 4%
- Costo de la deuda después de impuestos (Kd): 7,15%
- Proporción de capital contable (Ws): 96%
- Costo del capital contable común (Ks): Se obtiene de la fórmula:

$$K_S = R_F + (E_M - R_F)\beta + \text{Riesgo País}$$

Donde:

$R_{F=}$  Tasa libre de riesgo (3.80%)

$E_{M=}$  Rendimiento de mercado (11.84%)

$\beta =$  Beta apalancado (0.91)

$RP =$  Riesgo País (7.91%)

Se utilizó información de los estados financieros de Almacenes ABC, del portal de la (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018) para determinar la proporción de la deuda y el costo de la deuda después de impuestos aproximado. Así mismo se consultó la página (Damodaran, 2018) para obtener información sobre el beta desapalancado de la industria del retail, la tasa libre de riesgo y el rendimiento de mercado equivalente. Para el riesgo país se realizó un promedio del rendimiento de la tasa de los últimos 4 años tomando sus valores diarios. (Banco Central del Ecuador, 2018)

### **Flujo de efectivo alternativa 1: Tienda de formato completo ubicada en Cuenca.**

En la primera alternativa planteada para desarrollar el proyecto, se considera la construcción de una tienda de retail en formato completo (toda la gama de productos) en la ciudad de Cuenca, la misma que sería la primera de Almacenes ABC esta ciudad.

Para el primer año se estima un monto de ventas equivalente a 10.3 millones de dólares, lo cual fue determinado en base al mercado potencial estimado en esta ciudad, y el gasto promedio de los clientes de la región sierra registrados en el sistema de crédito directo de Almacenes ABC.

Tabla 24  
*Flujo de caja proyectado Tienda Completa Cuenca*

Rubro		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 10,373,138	\$ 10,891,794	\$ 11,436,384	\$ 12,008,203	\$ 12,608,613
Costos		\$ 6,317,241	\$ 6,633,103	\$ 6,953,322	\$ 7,264,963	\$ 7,628,211
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 4,055,897</b>	<b>\$ 4,258,692</b>	<b>\$ 4,483,063</b>	<b>\$ 4,743,240</b>	<b>\$ 4,980,402</b>
<b>Margen Bruto %</b>		<b>39.1%</b>	<b>39.1%</b>	<b>39.2%</b>	<b>39.5%</b>	<b>39.5%</b>
Gastos Operativos		\$ 2,697,017	\$ 2,831,868	\$ 2,973,462	\$ 3,122,135	\$ 3,278,242
<b>Margen Operativo</b>		<b>\$ 1,358,879</b>	<b>\$ 1,426,823</b>	<b>\$ 1,509,601</b>	<b>\$ 1,621,106</b>	<b>\$ 1,702,161</b>
<b>Margen Operativo %</b>		<b>13.1%</b>	<b>13.1%</b>	<b>13.2%</b>	<b>13.5%</b>	<b>13.5%</b>
Impuestos		\$ 339,720	\$ 356,706	\$ 377,400	\$ 405,276	\$ 425,540
<b>Margen Neto</b>		<b>\$ 1,019,160</b>	<b>\$ 1,070,117</b>	<b>\$ 1,132,201</b>	<b>\$ 1,215,829</b>	<b>\$ 1,276,621</b>
<b>Margen neto %</b>		<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
<b>Margen Neto Acumulado</b>		<b>\$ 1,019,160</b>	<b>\$ 2,089,277</b>	<b>\$ 3,221,478</b>	<b>\$ 4,437,307</b>	<b>\$ 5,713,927</b>
Inversión/Recuperación	-\$ 4,367,965	-\$ 3,348,805	-\$ 2,278,688	-\$ 1,146,487	\$ 69,342	\$ 1,345,962
VAN	-\$ 899,245					
TIR%	9.28%					
Payback	3.94 años					

Una vez realizada la proyección de ingresos y gastos, se obtiene como resultado un VAN (valor actual neto) negativo de 899 mil dólares, lo cual indica que el flujo del proyecto descontado a valor presente no hace viable el proyecto. Además, el VAN viene acompañado de una TIR (tasa interna de retorno) equivalente al 9.28%, con un período de recuperación de la inversión cercano a los 4 años, lo que afirma que no podría ser viable emprender la apertura de dicha tienda en la ciudad de Cuenca.

### **Flujo de efectivo alternativa 2: Tienda de formato completo ubicada en Manta.**

En el caso de la alternativa 2, consiste en montar una tienda nueva, de formato completo en la ciudad de Manta.

Cabe recalcar que, como se dijo al principio de este apartado, existe vigente una política tributaria que exime de pago de impuesto alguno durante los primeros 5 años de operación, a las empresas que inviertan en la provincia y generen un incremento en la productividad y el empleo.

Teniendo en cuenta esto, se han estimado las ventas con la misma metodología que en Cuenca, es decir, analizando la población de la ciudad de Manta, con la demografía típica de un cliente de Almacenes ABC.

Tabla 25  
*Flujo de caja proyectado Tienda Completa Manta*

Rubro		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 12,250,529	\$ 12,863,055	\$ 13,506,208	\$ 14,181,519	\$ 14,890,594
Costos		\$ 7,448,322	\$ 7,820,738	\$ 8,211,775	\$ 8,622,363	\$ 9,053,481
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 4,802,207</b>	<b>\$ 5,042,318</b>	<b>\$ 5,294,434</b>	<b>\$ 5,559,155</b>	<b>\$ 5,837,113</b>
<b>Margen Bruto %</b>		<b>39.2%</b>	<b>39.2%</b>	<b>39.2%</b>	<b>39.2%</b>	<b>39.2%</b>
Gastos Operativos		\$ 3,185,139	\$ 3,344,396	\$ 3,511,616	\$ 3,687,197	\$ 3,871,557
<b>Margen Operativo</b>		<b>\$ 1,617,068</b>	<b>\$ 1,697,921</b>	<b>\$ 1,782,817</b>	<b>\$ 1,871,958</b>	<b>\$ 1,965,556</b>
<b>Margen Operativo %</b>		<b>13.2%</b>	<b>13.2%</b>	<b>13.2%</b>	<b>13.2%</b>	<b>13.2%</b>
Impuestos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Margen Neto</b>		<b>\$ 1,617,068</b>	<b>\$ 1,697,921</b>	<b>\$ 1,782,817</b>	<b>\$ 1,871,958</b>	<b>\$ 1,965,556</b>
<b>Margen neto %</b>		<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>
<b>Margen Neto Acumulado</b>		<b>\$ 1,617,068</b>	<b>\$ 3,314,989</b>	<b>\$ 5,097,806</b>	<b>\$ 6,969,765</b>	<b>\$ 8,935,321</b>
Inversión/Recuperación	-\$ 4,367,965	-\$ 2,750,897	-\$ 1,052,976	\$ 729,841	\$ 2,601,800	\$ 4,567,356
<b>VAN</b>	\$ 1,072,800					
<b>TIR%</b>	28.57%					
<b>Payback</b>	2.61 años					

La proyección de ingresos y gastos del proyecto da como resultado un VAN de 1 millón de dólares, con una tasa de descuento del 18.4% y a un horizonte de 5 años de operación. La TIR se ubica en 28.57%, el período de recuperación del efectivo es de poco más de 2 años y medio, lo que indica que el proyecto es viable de realizar.

Teniendo ya finalmente las 2 comparaciones entre los proyectos que consisten en un formato de tienda completa, tanto en Cuenca como en Manta, se evidencia que la propuesta de Manta es más atractiva dado que existe el incentivo tributario, razón por la que el flujo es considerablemente más positivo que el de Cuenca. Sin embargo, aún es necesario analizar las 2 alternativas restantes, que contemplan la construcción de una tienda con productos especializados, y podría realizarse también ya sea en Cuenca como en Manta.

### Flujo de efectivo alternativa 3: Tienda de formato especializado ubicada en Cuenca.

Las tiendas especializadas son espacios considerablemente más pequeños que las tiendas de formato completo (aproximadamente la mitad), donde se exhiben y comercializan únicamente productos de ciertas líneas del negocio que sean más orientadas al mercado que van a atender. Por ejemplo, se contemplaría tener únicamente ciertos productos de la línea de damas, caballeros, niños y ropa íntima, pero no entrarían productos de la línea de belleza, hogar, tecnología, calzado ni accesorios.

Tabla 26  
Flujo de caja proyectado Tienda Especializada Cuenca

Rubro		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 5,965,591	\$ 6,263,871	\$ 6,577,064	\$ 6,905,918	\$ 7,251,214
Costos		\$ 3,633,045	\$ 3,814,697	\$ 4,005,432	\$ 4,205,704	\$ 4,415,989
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 2,332,546</b>	<b>\$ 2,449,174</b>	<b>\$ 2,571,632</b>	<b>\$ 2,700,214</b>	<b>\$ 2,835,225</b>
<b>Margen Bruto %</b>		<b>39.1%</b>	<b>39.1%</b>	<b>39.1%</b>	<b>39.1%</b>	<b>39.1%</b>
Gastos Operativos		\$ 1,551,055	\$ 1,628,607	\$ 1,710,038	\$ 1,795,540	\$ 1,885,317
<b>Margen Operativo</b>		<b>\$ 781,492</b>	<b>\$ 820,566</b>	<b>\$ 861,594</b>	<b>\$ 904,674</b>	<b>\$ 949,908</b>
<b>Margen Operativo %</b>		<b>13.1%</b>	<b>13.1%</b>	<b>13.1%</b>	<b>13.1%</b>	<b>13.1%</b>
Impuestos		\$ 195,373	\$ 205,142	\$ 215,399	\$ 226,169	\$ 237,477
<b>Margen Neto</b>		<b>\$ 586,119</b>	<b>\$ 615,425</b>	<b>\$ 646,196</b>	<b>\$ 678,506</b>	<b>\$ 712,431</b>
<b>Margen neto %</b>		<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
<b>Margen Neto Acumulado</b>		<b>\$ 586,119</b>	<b>\$ 1,201,543</b>	<b>\$ 1,847,739</b>	<b>\$ 2,526,245</b>	<b>\$ 3,238,675</b>
Inversión/Recuperación	-\$ 2,284,041	-\$ 1,697,922	-\$ 1,082,498	-\$ 436,302	\$ 242,204	\$ 954,635
VAN	-\$ 311,994					
TIR%	12.43%					
Payback	3.64 años					

Para la tienda especializada en la ciudad de Cuenca, se tiene un mínimo VAN negativo de 311 mil dólares, con un 12% de TIR. Además, el período de recuperación es superior a los 3 años y medio.

Cabe recalcar, que los tipos de productos que existirían como oferta en estas dos tiendas, se diferencian no sólo por el mercado al que atienden, sino también porque existen notables diferencias geográficas y climáticas entre ambas ciudades del Ecuador, es así que en Manta,

seguramente la propuesta de producto (independientemente de que sea formato especializado o completo) será de mucha ropa fresca, playera y colorida, mientras que en Cuenca la propuesta de producto será mucho más pesada, abrigada, gruesa, y de colores más sobrios, que identifican de mejor forma el perfil del cliente de la Sierra versus el de la Costa, y mucho más al que vive muy cercano al mar, como ocurre en la ciudad de Manta.

#### **Flujo de efectivo alternativa 4: Tienda de formato especializado ubicada en Manta.**

Finalmente, se tiene la proyección de resultados para la tienda de formato especializado en la ciudad de Manta, la misma que muestra un VAN de 1.1 millones de dólares aproximadamente, con una TIR del 37%.

El período de recuperación de la inversión se estima en aproximadamente 2 años y 3 meses aproximadamente.

Tabla 27  
*Flujo de caja proyectado Tienda Especializada Manta*

Rubro		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 7,610,029	\$ 7,990,530	\$ 8,390,056	\$ 8,809,559	\$ 9,250,037
Costos		\$ 4,634,507	\$ 4,866,233	\$ 5,101,154	\$ 5,329,783	\$ 5,596,273
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 2,975,521</b>	<b>\$ 3,124,297</b>	<b>\$ 3,288,902</b>	<b>\$ 3,479,776</b>	<b>\$ 3,653,765</b>
<b>Margen Bruto %</b>		<b>39.1%</b>	<b>39.1%</b>	<b>39.2%</b>	<b>39.5%</b>	<b>39.5%</b>
Gastos Operativos		\$ 1,978,609	\$ 2,077,539	\$ 2,181,416	\$ 2,290,487	\$ 2,405,011
<b>Margen Operativo</b>		<b>\$ 996,913</b>	<b>\$ 1,046,758</b>	<b>\$ 1,107,486</b>	<b>\$ 1,189,289</b>	<b>\$ 1,248,754</b>
<b>Margen Operativo %</b>		<b>13.1%</b>	<b>13.1%</b>	<b>13.2%</b>	<b>13.5%</b>	<b>13.5%</b>
Impuestos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Margen Neto</b>		<b>\$ 996,913</b>	<b>\$ 1,046,758</b>	<b>\$ 1,107,486</b>	<b>\$ 1,189,289</b>	<b>\$ 1,248,754</b>
<b>Margen neto %</b>		<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>
<b>Margen Neto Acumulado</b>		<b>\$ 996,913</b>	<b>\$ 2,043,671</b>	<b>\$ 3,151,157</b>	<b>\$ 4,340,446</b>	<b>\$ 5,589,199</b>
Inversión/Recuperación	-\$ 2,284,041	-\$ 1,287,128	-\$ 240,370	\$ 867,116	\$ 2,056,405	\$ 3,305,159
<b>VAN</b>	\$ 1,108,961					
<b>TIR%</b>	37.68%					
<b>Payback</b>	2.27 años					

De todas las alternativas analizadas, se puede evidenciar que las 2 opciones de Manta son rentables y tienen indicadores que auguran resultados muy buenos para la empresa. Sin embargo,

en el caso de la ciudad de Manta, el incentivo tributario existente con motivo de la reactivación económica de la provincia de Manabí constituye un factor decisivo al momento de calcular los indicadores de rendimiento de los proyectos, ya que facilitan la recuperación de la inversión, volviéndola en ambos casos (tienda completa o especializada), mucho más rentable en la ciudad de Manta.

## 2.2.9 Estudio de riesgos

### 2.2.9.1 Categorización de riesgos

Se establecerán riesgos para las cuatro alternativas, las mismas se detallan a continuación:

- Alternativa 1: Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Cuenca
- Alternativa 2: Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Manta
- Alternativa 3: Abrir una tienda con productos especializados en la ciudad de Cuenca
- Alternativa 4: Abrir una tienda con productos especializados en la ciudad de Manta

Se procede a detallar los riesgos preliminares identificados con su respectiva categoría:

Tabla 28  
*Detalle y clasificación de riesgos*

<b>Id</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Categoría</b>
1	Desastres naturales que comprometan la integridad de la infraestructura	Externo
2	Incendios ocurridos de manera natural	Externo
3	Cambio de autoridades gubernamentales que generen incertidumbre en el sector empresarial	Externo
4	Aumento de los aranceles de las importaciones	Externo
5	Epidemias o enfermedades virales que afecten al equipo del proyecto	Externo
6	Incendios provocados por negligencias técnicas	Externo

7	Derrumbes provocados por lluvias excesivas que afecten el acceso del equipo del proyecto al Centro Comercial	Externo
8	Retraso en la entrega de materiales para la construcción	Tiempo
9	Retraso en la asignación de recursos para el proyecto	Tiempo
10	Problemas de calidad en materiales de construcción	Calidad
11	Incumplimiento de tiempos por parte de proveedores	Tiempo
12	Error en la estimación de recursos necesarios para la ejecución del proyecto	Costos
13	Fraudes o robos en la adquisición de materiales y equipos para el proyecto	Externo
14	Cambios a las definiciones de los entregables del proyecto por parte del patrocinador	Alcance
15	Cambios en la política tributaria que eliminen los beneficios otorgados luego del 16-Abril-2016	Externo

### 2.2.9.2 *Scoring de riesgos*

Para calificar y priorizar los riesgos identificados se establecerá la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su impacto sobre el objetivo, en caso de materializarse. En la Figura 20 de matriz de probabilidad e impacto se determinan las combinaciones existentes que dan lugar a una clasificación de riesgo alto, moderado y bajo. A continuación se detalla la matriz obtenida del PMBOK 5ta. Edición:

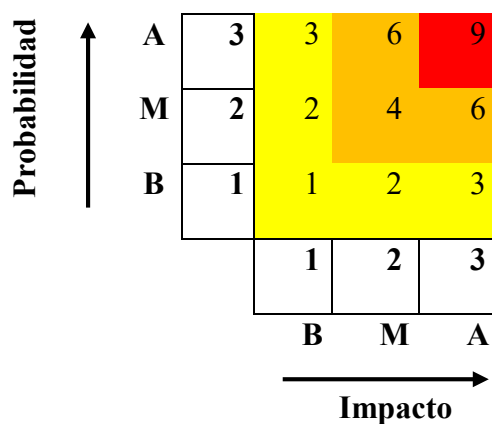


Figura 14 Matriz de probabilidad e impacto

Para priorizar los riesgos identificados, se multiplicará la probabilidad de ocurrencia por el impacto.

### **2.2.9.3    *Análisis de riesgos***

Luego de realizar la identificación de riesgos y establecer la matriz de probabilidad e impacto, se procede a determinar la probabilidad de ocurrencia e impacto para cada riesgo, así como las acciones a tomar para cada uno de los riesgos anteriormente identificados:

Tabla 29  
Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos

Id	Riesgos	Categoría	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				IMPACTO				SEVERIDAD				Acción
			A1	A2	A3	A4	A1	A2	A3	A4	A1	A2	A3	A4	
1	Desastres naturales que comprometan la integridad de la infraestructura	Externo	1	3	1	3	2	3	2	3	2	9	2	9	Contratar una póliza Multirisgo para mitigar los riesgos.
2	Incendios ocurridos de manera natural	Externo	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	Contratar una póliza Multirisgo para mitigar los riesgos.
3	Cambio de autoridades gubernamentales que generen incertidumbre en el sector empresarial	Externo	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	Aceptar el riesgo.
4	Aumento de los aranceles de las importaciones	Externo	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	2	2	Aceptar el riesgo.
5	Epidemias o enfermedades virales que afecten al equipo del proyecto	Externo	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	4	Establecer medidas preventivas, como colocar dispensadores de gel antibacterial y distribuir equipos de protección personal.
6	Incendios provocados por negligencias técnicas	Externo	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	Contratar una póliza Multirisgo para mitigar los riesgos.
7	Derrumbes provocados por lluvias excesivas que afecten el acceso del equipo del proyecto al Centro Comercial	Externo	3	0	3	0	2	1	2	1	6	0	6	0	Comunicar oportunamente al superior en caso de derrumbes para justificar posibles demoras.
8	Retraso en la entrega de materiales para la construcción	Tiempo	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	Incluir en la cláusula del contrato "plazo", en caso de incumplimiento de las fechas programadas se cobrará multas por cada día de atraso.
9	Retraso en la asignación de recursos para el proyecto	Tiempo	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	Solicitar las asignaciones con anticipación y adjuntar el acta de constitución a dicha solicitud.
10	Problemas de calidad en materiales de construcción	Calidad	2	2	2	2	3	3	3	3	6	6	6	6	Incluir en la cláusula del contrato "garantías", la contratación de una póliza de fiel cumplimiento del contrato.
11	Incumplimiento de tiempos por parte de proveedores	Tiempo	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	Incluir en la cláusula del contrato "plazo", en caso de incumplimiento de las fechas programadas se cobrará multas por cada día de atraso.
12	Error en la estimación de recursos necesarios para la ejecución del proyecto	Costos	2	1	1	1	3	3	2	2	6	3	2	2	Verificar estimaciones anteriores para disminuir errores
13	Fraudes o robos en la adquisición de materiales y equipos para el proyecto	Externo	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Verificar la entrega de los bienes y equipos, mediante un acta para formalizar la recepción
14	Cambios a las definiciones de los entregables del proyecto por parte del patrocinador	Alcance	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	Realizar reuniones preliminares y suscribir el acta de constitución del proyecto para evitar desviaciones en el alcance.
15	Cambios en la política tributaria que eliminen los beneficios otorgados luego del 16-Abril-2016	Externo	0	1	0	1	0	3	0	3	0	3	0	3	Aceptar el riesgo.
<b>TOTAL</b>											48	51	40	46	

La opción que menor riesgo representa para el proyecto es la número 3, debido a que es el formato de tienda especializada lo que implica una tienda más pequeña, adicional a esto a lo largo de los años solo se encuentra registrado un movimiento telúrico fuerte en la provincia de Azuay en el año 1913. (El Comercio, 2014)

### **2.2.10 Evaluación Multicriterio**

En esta sección se determinará la alternativa seleccionada en base a los estudios realizados previamente de las cuatro alternativas planteadas, dicha solución responderá a la oportunidad identificada: “No existen tiendas físicas en otras ciudades importantes además de Quito y Guayaquil”.

Las cuatro alternativas planteadas son:

- Alternativa 1: Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Cuenca
- Alternativa 2: Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Manta
- Alternativa 3: Abrir una tienda con productos especializados en la ciudad de Cuenca
- Alternativa 4: Abrir una tienda con productos especializados en la ciudad de Manta

#### **2.2.10.1 Criterios de selección**

Para establecer los criterios de selección se establecerán pesos para cada uno de los estudios realizados anteriormente con el objetivo de determinar la alternativa de proyecto ganadora.

*Tabla 30*  
*Pesos de evaluación a criterios para elección de alternativas*

<b>Estudio</b>	<b>Peso</b>
Mercado	15%
Regulatorio	20%
Administrativo	5%
Técnico	15%
Social	10%
Financiero	30%
Riesgos	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### 2.2.10.2 *Rating de selección*

Se establecerán parámetros para evaluar las cuatro alternativas mencionadas anteriormente, la escala de puntuación es del 1 al 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto. Se escogerá como alternativa de proyecto ganadora la que obtenga el puntaje más alto.

### 2.2.10.3 *Matriz de priorización*

A partir de los pesos y parámetros establecidos se detallan los resultados obtenidos para cada alternativa:

Tabla 31  
*Matriz de priorización de alternativas*

Estudio	Peso	Parámetros	Puntuación				Ponderación			
			A1	A2	A3	A4	A1	A2	A3	A4
Mercado	15%	Densidad Poblacional	5	3	5	3	0.75	0.45	0.75	0.45
		Análisis de la demanda	3	5	2	4	0.45	0.75	0.3	0.6
Regulatorio	20%	Beneficios tributarios	0	5	0	5	0	1	0	1
Administrativo	5%	Contratación de personal	2	2	3	3	0.1	0.1	0.15	0.15
Técnico	15%	Localización del proyecto (Alquiler del local)	3	4	3	4	0.45	0.6	0.45	0.6
Social	10%	Impacto en la sociedad	4	5	2	3	0.4	0.5	0.2	0.3
Financiero	30%	Inversión	4	4	5	5	1.2	1.2	1.5	1.5
		Indicadores financieros	2	5	1	3	0.6	1.5	0.3	0.9
Riesgos	5%	Análisis de riesgos	4	2	4	2	0.2	0.1	0.2	0.1
<b>Total</b>	<b>100%</b>						<b>4.15</b>	<b>6.20</b>	<b>3.85</b>	<b>5.6</b>

#### **2.2.10.4 Justificación de selección**

Luego de realizar el análisis de las cuatro alternativas, la opción que resulta más viable de ejecutar es la número 2: “Abrir una tienda con la fórmula completa de productos en la ciudad de Manta”.

Debido a las ventas existentes mediante el canal virtual (actualmente el 18% de las ventas del sitio web corresponden a la provincia de Manabí, según datos de la empresa), y por el incentivo tributario que exime del pago del impuesto a la renta durante los 5 primeros años de operación a las empresas que inicien actividad en zonas afectadas por el terremoto del 16 de Abril del 2016.

A través de la realización de este proyecto se generarán nuevas plazas de trabajo para la comunidad y así mismo permitirá a las mujeres confeccionistas integrarse al programa de confeccionistas emprendedoras con la Fundación Acción Solidaria, lo que contribuirá con la reactivación de la economía de la ciudad.

En relación a los indicadores financieros la alternativa 2 presenta el VAN más alto, cerca de 1.5 millones de dólares a un horizonte de 5 años de operación, cabe indicar que la exoneración de impuestos es primordial para que esta alternativa sea la más atractiva. La TIR se ubica en 28.57%, el período de recuperación del efectivo es de aproximadamente 2 años y 8 meses, lo que indica que el proyecto es viable de realizar.

Por otro lado, uno de los riesgos con mayor puntuación y que está presente pero que no se puede evitar, es la ocurrencia de desastres naturales. Sin embargo, es un riesgo que se corre tanto en Manta como en Cuenca.

Finalmente, la empresa se decide por la Alternativa 2 en vista de que responde también a su estrategia como compañía y, teniendo en cuenta los recientes desastres naturales ocurridos en la

provincia, Almacenes ABC considera prioritario ampliar la oferta de productos para el hogar (por el surgimiento de reconstrucciones y remodelaciones en la zona) a pesar de que la inversión sea considerablemente mayor.

## **2.2.11 Enfoque de Implementación**

### **2.2.11.1 Inicialización del proyecto**

Una vez recibida la aprobación del caso de negocio se debe formalizar el proyecto, a continuación se detallan los pasos a seguir:

- Designar un Director de proyecto
- Suscribir el acta de constitución del proyecto que documente: “...*las necesidades del negocio, los supuestos, las restricciones, el conocimiento de las necesidades y requisitos de alto nivel del cliente y el nuevo producto, servicio o resultado que el proyecto debe proporcionar...*” (Project Management Institute, 2013)
- Identificar y registrar a los interesados claves del proyecto y determinar su rol.

### **2.2.11.2 Planeación del proyecto**

En la etapa de planeación, se diseña un plan detallado para gestionar las distintas etapas y componentes del proyecto. A este conjunto de planes se le conoce como “Plan para la Dirección del Proyecto” como parte del cual se desarrollarán los siguientes documentos:

- Plan de Gestión de la Integración
- Plan de Gestión de Interesados
- Plan de Gestión del Alcance

- Plan de Gestión del Cronograma
- Plan de Gestión de los Costos
- Plan de Gestión de la Calidad
- Plan de Gestión de los Recursos Humanos

### ***2.2.11.3 Ejecución del proyecto***

En la fase de ejecución del proyecto se realizarán aquellos procesos destinados a “... *completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.*” (Project Management Institute, 2013)

Entre las gestiones más importantes que se realizarán en esta etapa, están:

- Definir y coordinar al equipo que ejecutará las actividades planificadas para la construcción y montaje de la nueva tienda.
- Gestionar las expectativas de los interesados.
- Coordinar los recursos necesarios para cumplir con las especificaciones del proyecto.
- Gestionar la actualización (si fuere necesario) de línea base y documentos del proyecto en función de la medición de los avances del proyecto.
- Gestionar el presupuesto del proyecto en función de lo planificado.

### ***2.2.11.4 Supervisión del proyecto***

En esta etapa se revisa, en intervalos de tiempo definidos, los avances de las actividades del proyecto, a fin de medir el cumplimiento del presupuesto, el cronograma y el alcance establecidos en la fase de planificación.

Además, con el objetivo de anticipar posibles problemas, se evaluará la necesidad de realizar acciones preventivas y correctivas en base a desviaciones detectadas en las mediciones de control.

#### **2.2.11.5 Cierre del proyecto**

La fase de cierre consiste en realizar todos aquellos procesos para dar por terminado el proyecto y sus distintas instancias y componentes, como son: liquidación de adquisiciones, liquidación de recursos, registro de lecciones aprendidas, cierre de contratos, y entrega formal del proyecto.

El proyecto se considera finalizado una vez que la tienda abre sus puertas para atención al público.

#### **2.2.11.6 Post-gestión del proyecto**

Luego de la entrega del proyecto, el equipo encargado de la construcción y montaje de la tienda sólo tendrá incidencia sobre las siguientes situaciones:

- Modificación de la exhibición de la tienda previa disposición de la jefatura de Visual Merchandising.
- Reemplazo de focos y luminarias de acuerdo a la necesidad o daño de las existentes.
- Arreglos de pintura e infraestructura previa solicitud por escrito de la Gerencia de la tienda.

Cabe recalcar que estas situaciones citadas no entran dentro del presupuesto del proyecto, sino que más bien, corresponden al mantenimiento de la infraestructura y capacidad entregada por el proyecto.

### 2.2.11.7 Aprobaciones

Las personas encargadas de aprobar los entregables son:

- Gerente de proyectos de Almacenes ABC.
- Gerente Nacional de Tiendas de Almacenes ABC.
- Gerente de Tienda Manta.
- Gerente de Contraloría.
- Gerente Financiero.
- Gerente Senior Comercial
- Gerente de Cumplimiento

### 3. Acta de constitución

*Tabla 32*  
*Acta de constitución*

Acta del Proyecto		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
11/Mayo/2018	Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador	Gerente de Proyectos de Almacenes ABC
Áreas de Conocimiento / Procesos		Área de Aplicación (Sector / Actividad)
<b>Grupo de Procesos:</b> Inicio / Planificación / Ejecución / Monitoreo & Control <b>Áreas:</b> Integración / Alcance / Tiempo / Costos / Riesgos		<b>Sector:</b> Construcción/Comercio <b>Actividad:</b> G4711.01 - VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN TIENDAS
Fecha de Inicio del Proyecto		Fecha de Fin del Proyecto
01/10/2018		17/01/2019
Objetivos del Proyecto (General y Específicos)		

**Objetivo general:** Incrementar el número de tiendas físicas de Almacenes ABC, realizando la adecuación, montaje y apertura de una tienda en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador.

**Objetivos específicos:**

- Construir la infraestructura de la tienda y sus respectivos sistemas eléctricos, sanitarios, de seguridad y de acabados.
- Realizar el montaje de herrajes, muebles, letreros y demás acabados para la exhibición.
- Dotar a la tienda de mercadería en las distintas áreas de exhibición.

**Identificación de la Problemática**

Al cierre del año 2017 la compañía Almacenes ABC logró una facturación de 248 millones de dólares aproximadamente, y tiene un plan de 268 millones para el año 2018. El plan estratégico, desarrollado con un horizonte de tiempo hasta el 2021 muestra una proyección de 290 millones de dólares en ventas anuales al cierre de dicho período. Sin embargo, para lograr la meta estratégica trazada, es muy importante comprender que la capacidad actual de la compañía debe ser ampliada en lo concerniente a la apertura de mercados y desarrollo de cartera de clientes, sobre todo dando prioridad a ciudades en las que la empresa no tiene presencia con tiendas físicas.

Por esta razón, como parte del plan estratégico se contempla la apertura de una nueva tienda al año, hasta el 2021, empezando por la ciudad de Manta.

**Justificación del Proyecto**

Debido al crecimiento, antigüedad y acogida que tiene la empresa Almacenes ABC, actualmente cuenta con 13 tiendas de retail ubicadas en la ciudades de Quito y Guayaquil, no obstante la empresa tiene la capacidad económica y operativa para continuar expandiéndose en el territorio ecuatoriano, y dadas las ventajas tributarias y operativas, las oportunidades de mercado y la estadística disponible gracias a los datos recogidos por la tienda web, se ha determinado que la ciudad de Manta es la mejor opción para iniciar la expansión en otros mercados distintos de Guayaquil y Quito.

A través de la realización del proyecto este generará nuevas plazas de trabajo para la comunidad y así mismo permitirá a las mujeres confeccionistas integrarse al programa de confeccionistas emprendedoras con la Fundación Acción Solidaria.

Almacenes ABC cuenta con procesos establecidos para la apertura de locales y procesos orientados a la calidad y servicio lo que ayudará a cumplir con el cronograma establecido.

**Necesidad del Negocio**

- Consolidar a la empresa como la cadena de tiendas departamentales más grande del Ecuador.
- Promover la producción nacional para obtener beneficios tributarios

- Posicionar a Almacenes ABC como una empresa socialmente responsable

## **Entregables Finales del Proyecto**

Al finalizar el proyecto, los principales entregables serán:

### **Componente 1: Gestión del Proyecto**

#### **1.1 Acta de Constitución del Proyecto**

1 Documento que registra formalmente la existencia del proyecto y da autoridad al Director del Proyecto.

#### **1.2 Plan de Dirección del Proyecto**

1 Documento donde se recoge la forma en que se van a gestionar las diferentes áreas de conocimiento del proyecto (Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Adquisiciones, Riesgos, Interesados)

##### **1.3.1 Informes de Estado del Proyecto**

1 Informe semanal de estado del proyecto donde se informará sobre el avance de este, a través, de las diferentes métricas (KPIs) diseñadas para este fin (CPI, SPI, EV, EAC, ETC, TCPI, etc.)

##### **1.3.2 Reuniones Semanales de Coordinación**

1 Reunión semanal donde se revisa el informe de estado del proyecto generado y otros temas concernientes a la integración de las diferentes etapas y entregables, solicitudes de cambio, etc. con el fin de cumplir con la línea base del alcance, cronograma, costo, y calidad.

#### **1.4 Cierre del Proyecto**

Se generan los documentos del cierre del proyecto los cuales son: 1 Informe de Desempeño General del Proyecto; 1 Reporte de Lecciones Aprendidas; 1 Reporte de Métricas del Proyecto. 1 Acta de Cierre del Proyecto.

### **Componente 2: Documentación Técnica y Diseño**

#### **2.1.1 Permiso Centro Comercial**

1 Documento de aprobación por parte del Centro Comercial de los diseños arquitectónico, eléctrico, tecnológico, y de layout de la tienda.

#### **2.1.2 Permiso Municipal**

1 Permiso de Funcionamiento que emite el Municipio local autorizando el funcionamiento de la tienda.

### 2.1.3 Permiso de Cuerpo de Bomberos

1 Permiso emitido por el Cuerpo de Bomberos que certifica que la tienda cumple con las normas establecidas para la prevención y mitigación de incendios.

### 2.2.1 Diseño y Planos Arquitectónicos

1 Juego de planos con el diseño arquitectónico con las correspondientes especificaciones técnicas que tendrá la tienda.

### 2.2.2 Diseño y Planos Eléctricos

1 juego de planos con el diseño eléctrico con las correspondientes especificaciones técnicas que tendrá la tienda.

### 2.2.3 Diseño y Planos Tecnológicos

1 juego de planos con el diseño tecnológico con las correspondientes especificaciones técnicas que tendrá la tienda.

### 2.2.4 Diseño de Layout de Tienda

1 juego de planos con el layout que tendrá la tienda.

## **Componente 3: Contrataciones**

### 3.1 Contrato de Seguros

1 Contrato de Seguro general contra pérdida parcial o total de la mercadería, equipos, infraestructura de la tienda a causa de incendio, hurto, vandalismo, etc.

### 3.2 Contratos Laborales

53 Contratos laborales con el personal de la nueva tienda donde se detallan las condiciones, plazo, derechos, responsabilidades, y sueldo por rol.

### 3.3 Contratos Comerciales

1 Contrato de arriendo con el Centro Comercial

### 3.4 Contrato de Construcción

1 Contrato de Construcción de la tienda.

## **Componente 4: Adquisiciones**

### 4.1 Materiales y Equipos de Construcción, Eléctricos, Iluminación y Climatización

### 4.2 Mobiliario de Oficina y Exhibición

### 4.3 Equipos Tecnológicos

### 4.4 Mercadería

## **Componente 5: Obra Civil**

### 5.1.1 Demolición

Demolición de la infraestructura definida en los diseños de la tienda.

### 5.1.2 Mampostería

Mampostería instalada

### 5.1.3 Tumbado falso (Gypsum)

1 tumbado falso instalado

### 5.2.1 Aluminio y vidrio

Ítems de aluminio y vidrio ensamblados e instalados

### 5.2.2.1 Iluminación

1 Sistema de iluminación instalado.

#### 5.2.2.2 Climatización

1 Sistema de Climatización instalado.

#### 5.2.2.3 Audio

1 Sistema integrado de audio instalado.

#### 5.2.3.1 Pisos

Adecuación e instalación de los pisos de la tienda.

#### 5.2.3.2 Paredes

Resanado, impermeabilizado, empastado y pintado de paredes terminado.

### **Componente 6: Recursos Humanos**

#### 6.1.1 Búsqueda

10 perfiles profesionales desarrollados

1 lista de candidatos para ocupar las diferentes vacantes de la tienda.

#### 6.1.2 Entrevista y Evaluación

1 informe de resultado por las entrevistas realizadas.

1 lista de candidatos ganadores.

#### 6.2.1 Cultura Organizacional

1 taller de capacitación sobre la cultura organizacional de la empresa.

#### 6.2.2 Políticas Internas

1 taller de capacitación sobre políticas internas de la empresa.

#### 6.2.3 Protocolo de Servicio

1 taller de capacitación sobre el protocolo de servicio de la empresa.

#### 6.3.1 Inducción Funcional

1 taller de capacitación sobre la estructura funcional de la empresa y sus tiendas.

#### 6.3.2 Pasantía en Tienda

1 pasantía en tienda de todos los candidatos seleccionados.

### **Componente 7: Equipamiento**

#### 7.1.1 Muebles de Oficina

Montaje e instalación de los muebles de oficina adquiridos.

#### 7.1.2 Mobiliario de Exhibición

Montaje e instalación del mobiliario para exhibición de la tienda adquirido.

#### 7.2.1 Montaje de Redes

Tendido y conexión de cables de fibra óptica para las comunicaciones entre los equipos tecnológicos internos de la tienda y externos de la empresa.

#### 7.2.2 Equipos de Cómputo

Equipos de cómputo instalados

#### 7.2.3 Equipos de Facturación

Equipos de Facturación instalados

#### 7.2.4 Equipos de Servicio Remoto

Equipos de servicio remoto instalados

#### 7.3.1 Mercadería Local

Mercadería local acomodada en perchas

### 7.3.2 Mercadería Importada

Mercadería importada acomodada en percha

## **Componente 8: Entrega**

### 8.1 Reporte de Inspección

1 Reporte de Inspección general de la obra terminada.

### 8.2 Acta de Entrega

1 Acta de entrega definitiva de la obra.

## **Identificación de grupos de interés (Stakeholders)**

- Accionistas
- Directorio
- Equipo de dirección
- Trabajadores
- Proveedores Nacionales
- Proveedores extranjeros
- Comunidad
- Gobierno Municipal de Manta
- Competidores
- SRI
- IESS

## **Riesgos Macros**

- Desastres naturales que comprometan la integridad de la infraestructura
- Incendios ocurridos de manera natural
- Cambio de autoridades gubernamentales que generen incertidumbre en el sector empresarial
- Aumento de los aranceles de las importaciones
- Epidemias o enfermedades virales que afecten al equipo del proyecto
- Incendios provocados por negligencias técnicas
- Derrumbes provocados por lluvias excesivas que afecten el acceso del equipo del proyecto al Centro Comercial

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en la entrega de materiales para la construcción</li> <li>• Retraso en la asignación de recursos para el proyecto</li> <li>• Problemas de calidad en materiales de construcción</li> <li>• Incumplimiento de tiempos por parte de proveedores</li> <li>• Error en la estimación de recursos necesarios para la ejecución del proyecto</li> <li>• Fraudes o robos en la adquisición de materiales y equipos para el proyecto</li> <li>• Cambios a las definiciones de los entregables del proyecto por parte del patrocinador</li> <li>• Cambios en la política tributaria que eliminen los beneficios otorgados luego del 16-Abril-2016</li> </ul>
<p><b>Beneficios Colaterales</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de afluencia de turistas a la zona donde está ubicada el centro comercial</li> <li>• Potencialización comercial de la ciudad</li> <li>• Generación de empleo en la provincia, tanto en fase de ejecución como de operación</li> <li>• Crecimiento de la producción de textiles en la provincia de Manabí</li> </ul>
<p><b>Nivel de Autoridad del Líder del Proyecto</b></p>
<p>El Director del Proyecto tiene autoridad sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto asignado al proyecto</li> <li>• El equipo de trabajo</li> </ul> <p>No podrá utilizar recursos humanos o financieros si no están incluidos dentro del acta de constitución del proyecto, y no podrá realizar modificaciones en el cronograma, sin previa autorización del patrocinador (equipo de dirección y directorio).</p>
<p><b>Supuestos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política tributaria estable</li> <li>• Estabilidad de la directiva de Almacenes ABC</li> <li>• El patrocinador presentará total apoyo al proyecto</li> <li>• Existe financiamiento para llevar a cabo el proyecto</li> <li>• El centro comercial donde estará ubicada la tienda cumplirá con su cronograma</li> <li>• Los recursos asignados al proyecto no serán reasignados hasta la finalización del mismo</li> <li>• Existe red vial habilitada para acceso a la ciudad de Manta</li> <li>• No se presentarán eventos climáticos y desastres naturales durante el desarrollo del proyecto</li> </ul>
<p><b>Restricciones</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo limitado para la entrega del proyecto</li> <li>• Cumplimiento del presupuesto de gastos</li> </ul>

<b>Hitos</b>				
<b>Cod.</b>	<b>Nombre del hito</b>	<b>Duración</b>	<b>Comienzo</b>	<b>Fin</b>
1.1.4	Acta de Constitución Aprobada	0 días	2/10/2018	2/10/2018
1.2.3	Plan de Dirección del Proyecto aprobado	0 días	5/10/2018	5/10/2018
1.4.2	Proyecto finalizado	0 días	17/1/2019	17/1/2019
2.1.1.4	Diseño de tienda aprobado por Centro Comercial	0 días	31/10/2018	31/10/2018
2.1.2.4	Permiso de Habilitación Emitido	0 días	10/1/2019	10/1/2019
2.1.3.4	Permiso de Cuerpo de Bomberos Emitido	0 días	21/12/2018	21/12/2018
2.2.1.5	Planos arquitectónicos aprobados	0 días	23/10/2018	23/10/2018
2.2.2.4	Planos eléctricos aprobados	0 días	23/10/2018	23/10/2018
2.2.3.5	Planos Tecnológicos aprobados	0 días	19/10/2018	19/10/2018
2.2.4.4	Layout de la tienda aprobado	0 días	16/10/2018	16/10/2018
3.1.6	Contrato de Seguro firmado	0 días	10/1/2019	10/1/2019
3.2.3	Contratos laborales firmados	0 días	31/10/2018	31/10/2018
3.3.4	Contrato Comercial firmado	0 días	23/10/2018	23/10/2018
3.4.8	Contrato de Construcción firmado	0 días	31/10/2018	31/10/2018
4.1.6	Materiales de Construcción adquiridos	0 días	8/11/2018	8/11/2018
4.2.6	Mobiliario de Exhibición adquirido	0 días	7/11/2018	7/11/2018
4.3.6	Equipos Tecnológicos adquiridos	0 días	8/11/2018	8/11/2018
4.4.6	Órdenes de compra colocadas	0 días	9/11/2018	9/11/2018
5.1.1.5	Demolición realizada	0 días	8/11/2018	8/11/2018
5.1.2.4	Mampostería instalada	0 días	13/11/2018	13/11/2018
5.1.3.4	Tumbado falso instalado	0 días	8/11/2018	8/11/2018
5.2.1.5	Ítems de aluminio y vidrio instalados	0 días	23/11/2018	23/11/2018
5.2.2.1.5	Iluminación instalada	0 días	16/11/2018	16/11/2018
5.2.2.2.5	Climatización instalada	0 días	21/11/2018	21/11/2018
5.2.2.3.5	Sistema de audio instalado	0 días	15/11/2018	15/11/2018
5.2.3.1.5	Pisos instalados	0 días	3/12/2018	3/12/2018
5.2.3.2.6	Paredes terminadas	0 días	19/12/2018	19/12/2018
6.1.1.5	Búsqueda realizada	0 días	16/10/2018	16/10/2018
6.1.2.8	Entrevista y Evaluaciones realizadas	0 días	23/10/2018	23/10/2018
6.2.1.5	Capacitación de Cultura Organizacional desarrollada	0 días	12/11/2018	12/11/2018
6.2.2.5	Capacitación de Políticas Internas desarrollada	0 días	13/11/2018	13/11/2018
6.2.3.5	Capacitación de Protocolo de Servicio desarrollada	0 días	15/11/2018	15/11/2018
6.3.1.5	Inducción Funcional desarrollada	0 días	20/11/2018	20/11/2018
6.3.2.7	Pasantía en tiendas realizada	0 días	27/12/2018	27/12/2018
7.1.1.6	Muebles de oficina instalados	0 días	27/12/2018	27/12/2018

7.1.2.6	Mobiliario de exhibición instalado	0 días	27/12/2018	27/12/2018
7.2.1.6	Montaje de redes realizado	0 días	24/12/2018	24/12/2018
7.2.2.7	Equipos de cómputo instalados	0 días	26/12/2018	26/12/2018
7.2.3.7	Equipos de facturación instalados	0 días	24/12/2018	24/12/2018
7.2.4.7	Equipos de servicio remoto instalados	0 días	24/12/2018	24/12/2018
7.3.1.8	Mercadería local acomodada	0 días	2/1/2019	2/1/2019
7.3.2.8	Mercadería importada acomodada	0 días	2/1/2019	2/1/2019
8.1.4	Reporte de Inspección aprobado	0 días	10/1/2019	10/1/2019
8.2.4	Acta de entrega firmada	0 días	11/1/2019	11/1/2019
<b>Presupuesto</b>				
US\$ 4.367.965				
<b>Firmas de Responsabilidad</b>				
<b>Patrocinador:</b> Presidente del Directorio		<b>Firma:</b>		
<b>Líder del Proyecto:</b> Gerente de Proyectos		<b>Firma:</b>		

#### 4. Plan para la dirección del proyecto

##### 4.1 Plan de gestión de la integración

La gestión de la integración identifica, define y coordina como se llevarán a cabo los procesos de la dirección del proyecto. En esta sección se establece como se realizará la gestión, el monitoreo, la gestión de cambios y el cierre del proyecto.

##### 4.1.1 Informes de desempeño

El monitoreo es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo de todo el proyecto. Consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño, y en evaluar las mediciones y tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. (Project Management Institute, 2013, pág. 88)

Por tanto, se debe evaluar el desempeño real del proyecto con respecto a lo planificado, y determinar variaciones para la toma de decisiones oportunas.

Los informes de desempeño permiten verificar el cumplimiento del avance del proyecto, lo que se traduce en información oportuna para la toma de decisiones. A continuación, en la tabla 33 se puede observar que las políticas, proceso y contenido del informe de desempeño del proyecto:

Tabla 33

*Políticas y procesos para realizar informes de desempeño del proyecto*

<b>Políticas</b>
<p>Se recopilarán datos de desempeño del proyecto de manera semanal.</p> <p>Se verificará el cumplimiento del avance del proyecto contra la línea base de manera semanal.</p>
<b>Gestión de la Líneas Base</b>
<p>1. Informe de desempeño del Proyecto (contenido):</p> <p>Alcance:</p> <p>%Avance Real</p> <p>%Avance Planificado</p> <p>Tiempo (Cronograma):</p> <p>Variación del Cronograma (SV)</p> <p>Índice de Desempeño del Cronograma (SPI)</p> <p>Costo:</p> <p>Variación del Costo (CV)</p> <p>Índice de rendimiento del Costo (CPI)</p>
<b>Proceso</b>
<p>La recopilación de datos estará a cargo del equipo del proyecto</p> <p>La validación y elaboración del informe de desempeño estará a cargo del Director del Proyecto.</p> <p>El Patrocinador y demás miembros de directorio conocerán el estado real del proyecto.</p>

Es importante establecer las técnicas de comunicación entre interesados por cuanto la siguiente tabla determina las técnicas a utilizarse:

Tabla 34  
*Comunicación entre interesados*

<b>Comunicación entre interesados</b>	
<b>Necesidades de comunicación</b>	<b>Técnicas de comunicación</b>
Gestión del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones del Equipo del Proyecto.</li> <li>- Reuniones del Equipo y Director del Proyecto para desarrollar el plan para la dirección del proyecto.</li> <li>- Envío de documentación en versión digital.</li> </ul>
Solicitudes de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones del Comité de Control de Cambios para revisar, analizar y decidir sobre las solicitudes de cambio generadas por el equipo del proyecto.</li> <li>- Envío de la documentación del cambio solicitado ya sea aprobado o rechazado a todos los integrantes del equipo involucrado en versión digital.</li> </ul>
Avances del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones semanales de coordinación para presentar los avances del proyecto de acuerdo a las responsabilidades asignadas a cada integrante del equipo del proyecto</li> <li>- Distribución del reporte de avances a todos los integrantes involucrados a través de correo electrónico.</li> </ul>
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones convocadas para informar acerca de los entregables terminados de acuerdo a las responsabilidades asignadas a cada integrante del equipo del proyecto.</li> </ul>
Informe de entregables finalizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe del entregable del proyecto que contenga la información de finalización del mismo.</li> </ul>

Para monitorear y controlar el proyecto se establecen los tipos de revisiones que se realizarán en las reuniones:

Tabla 35  
*Revisiones de gestión*

<b>Tipo de Revisión de Gestión</b>	<b>Contenido</b>	<b>Extensión o Alcance</b>	<b>Oportunidad</b>
Solicitudes de Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión de los cambios solicitados previamente aprobados o rechazados.</li> <li>-Análisis y revisión de las solicitudes de cambio nuevas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La reunión será convocada por el Director del Proyecto para que el Comité de Control de Cambios analice las solicitudes de cambio.</li> </ul>	<p>La reunión se realizará debido a las solicitudes de cambios que son solicitadas por equipo del proyecto.</p>
Avances del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión del Informe de Avance Anterior.</li> <li>-Análisis del Nuevo Informe de estado del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las reuniones se realizarán semanalmente para conocer el estado actual del proyecto.</li> <li>-Definición de acciones o medidas preventivas para el correcto desarrollo del proyecto.</li> </ul>	<p>La reunión se realizará por la necesidad de conocer cómo va el desarrollo del proyecto en relación a lo planificado.</p>
Entregables del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión del informe de finalización del entregable.</li> <li>-Revisión del alcance para determinar el cumplimiento del entregable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La reunión será convocada por el responsable que ha finalizado el o los entregables asignados, para determinar la aceptación o rechazo del mismo.</li> </ul>	<p>La reunión se realizará por la finalización del entregable previo a la entrega formal del mismo.</p>

#### 4.1.2 Plan de gestión del cambio

Tabla 36

*Plan de gestión del cambio*

<b>Nombre del Rol</b>	<b>Persona Asignada</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Nivel de Autoridad</b>
Comité de control de cambios	Por definir	Revisar, evaluar, aprobar o rechazar las solicitudes de cambio con las observaciones realizadas por el Director del proyecto.	Aprobar o rechazar las solicitudes de cambio.
Director del proyecto	Franklin Vargas Alcívar	<p>Analizar y aprobar las solicitudes de cambio que no impacten a los objetivos estratégicos del negocio.</p> <p>Procesar las solicitudes de cambio y emitir observaciones para derivar al comité de control de cambios en caso de que dichas solicitudes impacten los objetivos estratégicos.</p>	<p>Aprobar solicitudes de cambio que no afecten la línea base del proyecto.</p> <p>Emitir observaciones al comité de control de cambios sobre las solicitudes de cambio que afecten las líneas base del proyecto.</p>
Equipo del proyecto	Por definir	Presentar solicitudes de cambios de acuerdo a las necesidades encontradas durante la ejecución de las actividades, con el objetivo de mejorar el desarrollo del proyecto.	Documentar las solicitudes de cambio.
Interesados	Cualquier interesado del proyecto.	Generar solicitudes de cambio que cumplan sus expectativas, las mismas deben estar contempladas en el alcance del proyecto.	Realizar solicitudes de cambio.

Tabla 37  
Tipos de cambios

<b>Tipos de cambios</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Acción correctiva:	Actividad intencionada que procura realinear el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto. (Project Management Institute, 2013)	Director del proyecto/Comité de control de cambios
Acción preventiva:	Actividad intencionada que asegura que el desempeño del trabajo del proyecto este alineado con el plan para la dirección del proyecto (Project Management Institute, 2013)	Director del proyecto/Comité de control de cambios
Reparación de defectos:	Actividad intencionada para modificar un producto o componente de producto no conforme. (Project Management Institute, 2013)	Comité de control de cambios
Actualizaciones:	Cambios en los documentos que conforman el plan para la dirección del proyecto para mantener la última versión de cada uno	Director del proyecto

A continuación se define el procedimiento a seguir para ingresar solicitudes de cambio:

Tabla 38  
Proceso General de la gestión de cambios

<b>Proceso General de la gestión de cambios</b>	
Solicitud de cambios:	El interesado realiza la solicitud de cambio (anexo 4) y lo entrega al Director de proyectos vía digital y física.
Verificación y evaluación de los impactos de la solicitud de cambio:	El director del proyecto receipta la solicitud de cambio, analiza y evalúa la misma, de acuerdo al impacto que este cambio vaya a generar decide aprobar, rechazar o derivar para revisión del comité de control de cambios. En caso de ser derivada, el director del proyecto genera observaciones que ayudarán para la toma de la decisión.

Toma de decisión:	<p>El Comité de control de cambios revisa las observaciones realizadas por el director del proyecto y evalúa los impactos que estos tendrían en el proyecto.</p> <p>Aprobar o rechazar la solicitud de cambio.</p> <p>Dicha decisión es comunicada al director del proyecto.</p>
Implementación del cambio:	<p>El director del proyecto revisa la documentación y actualiza el plan para la dirección del proyecto.</p> <p>Los cambios realizados son comunicados a los interesados del proyecto.</p> <p>El impacto de los cambios aprobados es monitoreado.</p> <p>Los resultados de los cambios aprobados son comunicados al comité de control de cambios</p>
Conclusión de la gestión de cambios:	<p>El director del proyecto revisa lo planificado versus lo ejecutado en relación a los cambios.</p> <p>Se generan lecciones aprendidas de los cambios implementados.</p>

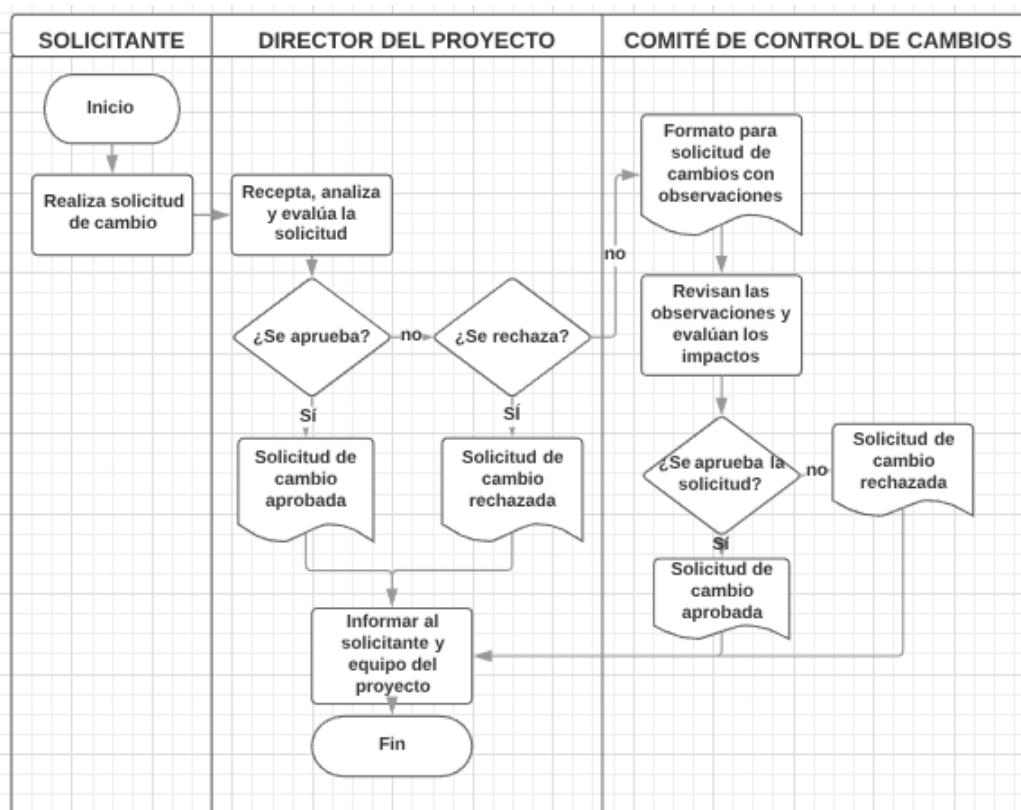


Figura 15 Gráfico del proceso de gestión de cambios

En relación a los cambios aprobados el Director del Proyecto debe realizar el seguimiento respectivo y así verificar su implementación.

#### 4.1.3 Plan de Gestión de la Configuración

Tabla 39

*Plan de Gestión de la Configuración*

<b>Nombre del rol</b>	<b>Persona asignada</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Nivel de autoridad</b>
Director del Proyecto	Franklin Vargas Alcívar	Monitorear la gestión de la configuración	Autoridad sobre el proyecto.
Gestor de la configuración	Por definir	Realizar la gestión de la configuración	Autoridad para realizar el plan de gestión de la configuración.
Integrantes del equipo del proyecto	Por definir	Consultar su rol	El nivel de autoridad de cada integrante del equipo está en función a su rol y responsabilidades asignadas.

La integridad de la configuración será auditada de manera periódica por el gestor de la configuración para comprobar la integridad de la información de los documentos.

Tabla 40

*Plan de documentación*

<b>Plan de Documentación</b>					
<b>Documentos</b>	<b>Formato</b>	<b>Acceso rápido</b>	<b>Disponibilidad amplia necesaria</b>	<b>Seguridad de acceso</b>	<b>Recuperación de la información</b>
Acta de constitución	Digital	Versión Online	Todos los interesados del proyecto	Sólo lectura	Respaldos diarios
Plan para la dirección del proyecto	Digital	Versión Online	Todos los interesados del proyecto	Sólo lectura	Respaldos diarios
Reporte de desempeño del proyecto	Digital	Versión Online	Todos los interesados del proyecto	Sólo lectura	Respaldos diarios

Solicitudes de cambio	Digital	Versión Online	Todos los interesados del proyecto	Sólo lectura	Respaldos diarios
Informe del entregable del proyecto	Digital	Versión Online	Todos los interesados del proyecto	Sólo lectura	Respaldos diarios
Informe de estado del proyecto	Digital	Versión Online	Todos los interesados del proyecto	Sólo lectura	Respaldos diarios
Acta de cierre del proyecto	Digital	Versión Online	Todos los interesados del proyecto	Sólo lectura	Respaldos diarios

La documentación se mantendrá en formato digital y estará al alcance de los interesados, sin embargo solo tendrán acceso de lectura. Los miembros del equipo del proyecto y el Director del proyecto tienen acceso a todos los archivos y pueden modificar y actualizar los mismos. Con respecto a la recuperación de información se realizarán respaldos en el servidor de la empresa diariamente.

Para identificar los archivos que generará el proyecto se utilizará la siguiente estructura:

ABCMANTA-ABREVIATURADELDOCUMENTO-V#-DDMMAA

ABCMANTA: Siglas del nombre del proyecto.

ABREVIATURADELDOCUMENTO: Nombre corto del documento.

V#: Número de versión.

DDMMAA: fecha del documento.

Los archivos que genere el proyecto serán almacenados de forma digital en una carpeta compartida en el servidor de la empresa y en la nube.

#### **4.1.4 Cierre del proyecto**

El cierre del proyecto constituye la etapa donde se da por finalizados todos los procesos establecidos en el plan para la dirección del proyecto, es decir, se deja por sentado en los

documentos habilitantes que todos los requisitos han sido cubiertos de acuerdo a lo planificado, y que los entregables cumplen con los criterios de aceptación mínimos para la puesta en operación del proyecto.

Para dar por finalizado el proyecto se debe elaborar los siguientes documentos:

- **Reporte de inspección:** Para el proyecto de la nueva tienda, el reporte de inspección contiene un “check list” donde se detallan las capacidades y funcionalidades que deben quedar en pleno funcionamiento para dar por finalizado el proyecto. Dentro de estas capacidades se encuentran esencialmente: la infraestructura, los acabados físicos, equipamiento tecnológico, mobiliario administrativo y de exhibición, sistemas de seguridad, vigilancia y contraincendios, sistemas de audio y climatización, mercadería, personal entregado, entre otros. Este reporte de inspección se realizan entre el Director del proyecto y el Gerente de la Tienda, donde el segundo verifica por medio del “check list”, que el primero ha cumplido con el alcance establecido en el plan de gestión respectivo.
- **Acta de entrega firmada:** Este documento constituye una aceptación por parte del Gerente de la Tienda y del Sponsor del proyecto, de todas las funcionalidades y capacidades entregadas por parte del Director del Proyecto, en términos del alcance del mismo. El acta de entrega debe ir acompañada del reporte de inspección debidamente cumplimentado luego de haber realizado el recorrido en la tienda.
- **Acta de cierre del proyecto (anexo 5):** El acta de cierre del proyecto constituye el registro final de las lecciones aprendidas del proyecto, para que éstas reposen dentro de los archivos de la organización y sean consideradas en el desarrollo de futuros proyectos. Además, se realizan puntualizaciones especiales respecto a la validación del producto final del proyecto (en este caso, la nueva tienda), y los beneficios finales obtenidos con la

correcta finalización del proyecto.

La transferencia final se da cuando se ha realizado el recorrido por el Director del Proyecto y Gerente de la tienda y se ha verificado que todos los sistemas e infraestructura están en perfecto funcionamiento y se hayan finalizado todos los entregables planificados como parte del proyecto.

#### **4.2 Plan de gestión de interesados**

En este plan se define el proceso y las herramientas que se utilizarán para lograr la participación activa de los interesados en el desarrollo del proyecto. Se determinarán quienes son los interesados, sus expectativas, necesidades y el impacto en las decisiones y la ejecución del proyecto.

A continuación, se detallan los entregables del grupo de procesos orientados a definir la gestión de interesados del proyecto:

1. Registro de expectativas de los interesados
2. Análisis de Interesados

Nivel de poder e interés de los interesados

Nivel de participación actual y deseada de los interesados

3. Estrategias de Gestión de Interesados
4. Requisitos de información de los interesados

#### 4.2.1 Registro de expectativas de los interesados

Tabla 41

Registro de expectativas de los interesados

REGISTRO DE EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS						
Nombre de Proyecto:		ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR				
ID EXP	Nombre	Organización	Cargo	Expectativas principales	Rol	Clasificación
EX01	Álvaro García Casas	ALMACENES ABC	PRESIDENTE DE DIRECTORIO	1 Que el proyecto aumente la rentabilidad de la empresa.	Sponsor: Participa en el comité de aprobación del proyecto	Interno
EX02	Luis Casas Martínez	ALMACENES ABC	ACCIONISTA 1	2 Que el proyecto concluya dentro de las restricciones de tiempo, costo y calidad.	Participa en el comité de aprobación del proyecto	Interno
EX03	Rubén Flores Casas	ALMACENES ABC	ACCIONISTA 2	3 Que el proyecto concluya dentro de las restricciones de tiempo, costo y calidad.	Participa en el comité de aprobación del proyecto	Interno
EX04	Yamne Alvarado Ruiz	ALMACENES ABC	ACCIONISTA 3	4 Que el proyecto concluya dentro de las restricciones de tiempo, costo y calidad.	Participa en el comité de aprobación del proyecto	Interno
EX05	Manuel González Viteri	ALMACENES ABC	ACCIONISTA 4	5 Que el proyecto concluya dentro de las restricciones de tiempo, costo y calidad.	Participa en el comité de aprobación del proyecto	Interno
EX06	José Beltrán Monroy	ALMACENES ABC	DIRECTOR FINANCIERO	6 Que el proyecto cumpla con el presupuesto estimado.	Participa en el comité de	Interno

					aprobación del proyecto	
EX07	Andrés Espinoza Vargas	ALMACENES ABC	DIRECTOR DE GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTRATEGIA	7 Que el proyecto fortalezca la imagen corporativa de la empresa en el mercado.	Participa en el comité de aprobación del proyecto	Interno
EX08	Paulina Andrade Viteri	ALMACENES ABC	PRESIDENTA ADMINISTRATIVA	8 Que el proyecto aumente la rentabilidad de la empresa. 9 Que el proyecto concluya dentro de las restricciones de tiempo, costo y calidad. 10 Que el proyecto amplíe la cobertura de mercado de Almacenes ABC.	Aprobación del proyecto a nivel administrativo y lo somete a aprobación de Directorio	Interno
EX09	Carlos Pazmiño Ramírez	ALMACENES ABC	VICEPRESIDENTE FINANCIERO	11 Que el proyecto cumpla con el presupuesto estimado.	Visto bueno de la factibilidad financiera del proyecto	Interno
EX10	Gabriela Lozano Peralta	ALMACENES ABC	VICEPRESIDENTA DE RRHH	12 Que el personal tenga el entrenamiento y capacitación adecuada.	Encargada del cumplimiento del plan de entrenamiento de los colaboradores contratados para el proyecto	Interno
EX11	Javier Gutiérrez Vélez	ALMACENES ABC	VICEPRESIDENTE COMERCIAL	13 Que el proyecto incremente las ventas de la empresa.	Garantizar el inventario de mercadería para la apertura de la tienda	Interno
EX12	Nelson Cortez Romero	ALMACENES ABC	VICEPRESIDENTE DE CRÉDITO Y SISTEMAS	14 Que el proyecto aumente el número de afiliados al sistema de crédito directo de la empresa.	Garantizar la funcionalidad de los sistemas informáticos	Interno

EX13	Ricardo Cortez Martínez	ALMACENES ABC	VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	15 Que el proyecto cumpla con los estándares de seguridad, el tiempo, costo y alcance previstos.	Supervisar el cumplimiento del cronograma, presupuesto y alcance.	Interno
EX14	Franklin Vargas Alcívar	ALMACENES ABC	GERENTE DE PROYECTOS	16 Que el proyecto sea concluido de manera exitosa, cumpliendo con el plan de gestión del proyecto.	Director del proyecto	Interno
EX15	TRABAJADORES	ALMACENES ABC	TRABAJADORES	17 Que el proyecto aumente la rentabilidad de la empresa.	Contribuir con el desarrollo del proyecto de acuerdo a sus funciones	Interno
EX16	PROVEEDORES NACIONALES	VARIOS	PROVEEDORES NACIONALES	18 Cumplir con la provisión de materiales, mobiliarios y mercadería para el proyecto, dentro del plazo, costos y calidad convenidos.	Proveer de materiales de construcción, mobiliarios y mercadería.	Externo
EX17	PROVEEDORES EXTRANJEROS	VARIOS	PROVEEDORES EXTRANJEROS	19 Cumplir con la provisión de mercadería para el proyecto, dentro del plazo, costos y calidad convenidos.	Proveer la mercadería en tiempo, costo y calidad requeridos	Externo
EX18	COMUNIDAD	VARIOS	COMUNIDAD	20 Que el proyecto ofrezca plazas de trabajo.	Proveer fuerza laboral para la ejecución del proyecto	Externo
EX19	Jorge Zambrano Cedeño	GOBIERNO MUNICIPAL DE MANTA	ALCALDE DE MANTA	21 Que el proyecto brinde puestos de trabajo para los residentes locales.	Otorgar los permisos necesarios para realizar el proyecto	Externo
EX20	COMPETIDORES	VARIOS	COMPETIDORES	22 Que el proyecto genere tráfico de clientes en el centro comercial.	N/A	Externo
EX21	Marisol Andrade Hernández	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	DIRECTORA GENERAL	23 Que el proyecto cumpla con la normativa tributaria vigente.	Velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias	Externo

EX22	Carlos Vallejo Burneo	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	DIRECTOR GENERAL	24 Que el proyecto cumpla con las obligaciones establecidas.	Velar por el cumplimiento de las obligaciones patronales	Externo
------	-----------------------	--	---------------------	--	--	---------

#### 4.2.2 Nivel de poder e interés de los interesados

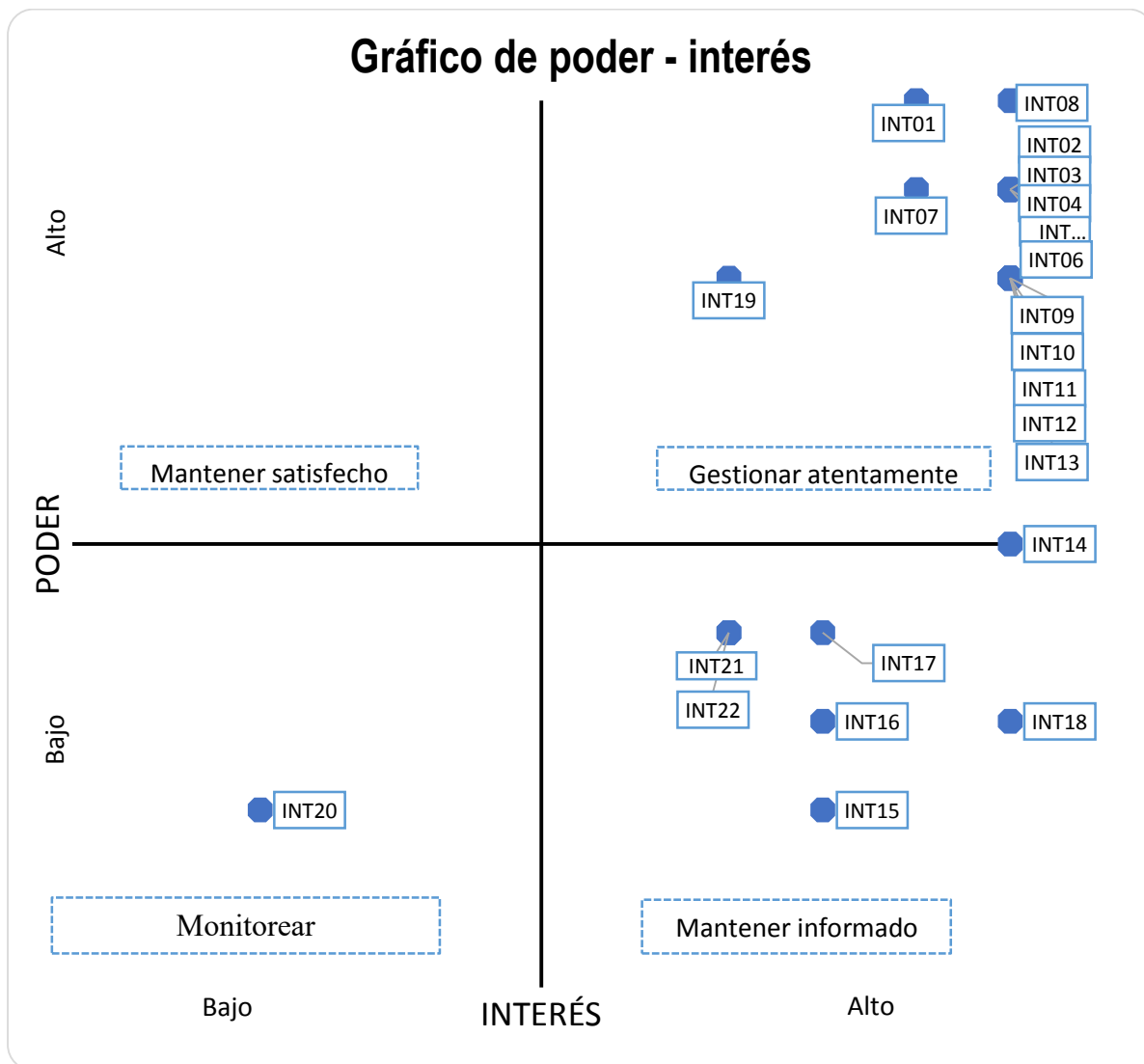
Tabla 42

*Nivel de poder e interés de los interesados*

<b>Nombre de Proyecto: ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA- ECUADOR</b>					
<b>ID</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Poder</b>	<b>Interés</b>	<b>Estrategia de gestión</b>
INT01	Álvaro García Casas	PRESIDENTE DE DIRECTORIO	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT02	Luis Casas Martínez	ACCIONISTA 1	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT03	Rubén Flores Casas	ACCIONISTA 2	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT04	Yamne Alvarado Ruiz	ACCIONISTA 3	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT05	Manuel González Viteri	ACCIONISTA 4	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT06	José Beltrán Monroy	DIRECTOR FINANCIERO	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT07	Andrés Espinoza Vargas	DIRECTOR DE GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTRATEGIA	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT08	Paulina Andrade Viteri	PRESIDENTA ADMINISTRATIVA	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT09	Carlos Pazmiño Ramírez	VICEPRESIDENTE FINANCIERO	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT10	Gabriela Lozano Peralta	VICEPRESIDENTA DE RRHH	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT11	Javier Gutiérrez Vélez	VICEPRESIDENTE COMERCIAL	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT12	Nelson Cortez Romero	VICEPRESIDENTE DE CRÉDITO Y SISTEMAS	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT13	Ricardo Cortez Martínez	VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT14	Franklin Vargas Alcívar	GERENTE DE PROYECTOS	Bajo	Alto	Mantener informado
INT15	TRABAJADORES	TRABAJADORES	Bajo	Alto	Mantener informado
INT16	PROVEEDORES NACIONALES	PROVEEDORES NACIONALES	Bajo	Alto	Mantener informado
INT17	PROVEEDORES EXTRANJEROS	PROVEEDORES EXTRANJEROS	Bajo	Alto	Mantener informado
INT18	COMUNIDAD	COMUNIDAD	Bajo	Alto	Mantener informado

INT19	Jorge Zambrano Cedeño	ALCALDE DE MANTA	Alto	Alto	Gestionar atentamente
INT20	COMPETIDORES	COMPETIDORES	Bajo	Bajo	Monitorear
INT21	Marisol Andrade Hernández	DIRECTORA GENERAL SRI	Bajo	Alto	Mantener informado
INT22	Carlos Vallejo Burneo	DIRECTOR GENERAL IEES	Bajo	Alto	Mantener informado

Figura 16  
Gráfico de poder e interés



### 4.2.3 Nivel de Participación Actual y deseado de los Interesados

Tabla 43

*Nivel de Participación Actual y deseado de los Interesados*

Nombre	Cargo	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Álvaro García Casas	PRESIDENTE DE DIRECTORIO				A-D	
Luis Casas Martínez	ACCIONISTA 1			A	D	
Rubén Flores Casas	ACCIONISTA 2				A-D	
Yamne Alvarado Ruiz	ACCIONISTA 3			A	D	
Manuel González Viteri	ACCIONISTA 4				A-D	
José Beltrán Monroy	DIRECTOR FINANCIERO				A-D	
Andrés Espinoza Vargas	DIRECTOR DE GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTRATEGIA				A-D	
Paulina Andrade Viteri	PRESIDENTA ADMINISTRATIVA					A-D
Carlos Pazmiño Ramírez	VICEPRESIDENTE FINANCIERO					A-D
Gabriela Lozano Peralta	VICEPRESIDENTA DE RRHH					A-D
Javier Gutiérrez Vélez	VICEPRESIDENTE COMERCIAL					A-D
Nelson Cortez Romero	VICEPRESIDENTE DE CRÉDITO Y SISTEMAS					A-D
Ricardo Cortez Martínez	VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES				A	D
Franklin Vargas Alcívar	GERENTE DE PROYECTOS					A-D
TRABAJADORES	TRABAJADORES				A	D
PROVEEDORES NACIONALES	PROVEEDORES NACIONALES				A-D	
PROVEEDORES EXTRANJEROS	PROVEEDORES EXTRANJEROS				A-D	
COMUNIDAD	COMUNIDAD	A			D	

Jorge Zambrano Cedeño	ALCALDE DE MANTA			A	D	
COMPETIDORES	COMPETIDORES		A	D		
Marisol Andrade Hernández	DIRECTORA GENERAL	A		D		
Carlos Vallejo Burneo	DIRECTOR GENERAL	A		D		
Nomenclatura: A: Actual D: Deseado						

#### 4.2.4 Estrategias de gestión de interesados

Tabla 44

*Estrategia de gestión de interesados*

<b>Nombre de Proyecto:</b>							
<b>ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA- ECUADOR</b>							
<b>ID</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Poder</b>	<b>Interés</b>	<b>Estrategia de gestión</b>	<b>Estrategia de gestión a favor del proyecto</b>	<b>Frecuencia</b>
INT01	Álvaro García Casas	PRESIDENTE DE DIRECTORIO	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes escritos sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias de Directorio	Quincenal
INT02	Luis Casas Martínez	ACCIONISTA 1	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes escritos sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias de Directorio	Quincenal
INT03	Rubén Flores Casas	ACCIONISTA 2	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes escritos sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias de Directorio	Quincenal
INT04	Yamne Alvarado Ruiz	ACCIONISTA 3	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes escritos sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias de Directorio	Quincenal
INT05	Manuel González Viteri	ACCIONISTA 4	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes escritos sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias de Directorio	Quincenal
INT06	José Beltrán Monroy	DIRECTOR FINANCIERO	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes escritos sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias de Directorio	Quincenal

INT07	Andrés Espinoza Vargas	DIRECTOR DE GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTRATEGIA	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes escritos sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias de Directorio	Quincenal
INT08	Paulina Andrade Viteri	PRESIDENTA ADMINISTRATIVA	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes impresos y vía e-mail sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias del equipo de dirección	Semanal
INT09	Carlos Pazmiño Ramírez	VICEPRESIDENTE FINANCIERO	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes impresos y vía e-mail sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias del equipo de dirección	Semanal
INT10	Gabriela Lozano Peralta	VICEPRESIDENTA DE RRHH	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes impresos y vía e-mail sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias del equipo de dirección	Semanal
INT11	Javier Gutiérrez Vélez	VICEPRESIDENTE COMERCIAL	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes impresos y vía e-mail sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias del equipo de dirección	Semanal
INT12	Nelson Cortez Romero	VICEPRESIDENTE DE CRÉDITO Y SISTEMAS	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes impresos y vía e-mail sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias del equipo de dirección	Semanal
INT13	Ricardo Cortez Martínez	VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Reportes impresos y vía e-mail sobre el avance del proyecto y reuniones ordinarias del equipo de dirección	Semanal
INT14	Franklin Vargas Alcívar	GERENTE DE PROYECTOS	Bajo	Alto	Mantener informado	Emitir reportes sobre el desarrollo del proyecto de presupuesto, tiempo y avances del mismo	Diario

INT15	TRABAJADORES	TRABAJADORES	Bajo	Alto	Mantener informado	Comunicaciones vía e-mail	Quincenalmente las cuatro semanas previo al cierre del proyecto
INT16	PROVEEDORES NACIONALES	PROVEEDORES NACIONALES	Bajo	Alto	Mantener informado	Órdenes de compra de mercadería para la venta	Dos meses antes del cierre de proyecto
INT17	PROVEEDORES EXTRANJEROS	PROVEEDORES EXTRANJEROS	Bajo	Alto	Mantener informado	Órdenes de compra de mercadería para la venta	Tres meses antes del cierre del proyecto
INT18	COMUNIDAD	COMUNIDAD	Bajo	Alto	Mantener informado	Comunicados publicitarios en prensa escrita y valla publicitaria en los exteriores del Centro Comercial	Un mes antes del cierre del proyecto
INT19	Jorge Zambrano Cedeño	ALCALDE DE MANTA	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Solicitud de permisos de construcción y funcionamiento	Al inicio y al final del proyecto
INT20	COMPETIDORES	COMPETIDORES	Bajo	Bajo	Monitorear	N/A	N/A
INT21	Marisol Andrade Hernández	DIRECTORA GENERAL SRI	Bajo	Alto	Mantener informado	Registro de dirección del nuevo local	N/A
INT22	Carlos Vallejo Burneo	DIRECTOR GENERAL IESS	Bajo	Alto	Mantener informado	Avisos de entrada del nuevo personal	N/A

### Proceso de Control de los Interesados

Para el proceso de control a los interesados, se empleará:

- Plan para la dirección del proyecto
- Necesidades de información de los interesados
- Recursos de comunicación proporcionados por la empresa (correo electrónico, teléfono)
- Datos de desempeño del trabajo
- Datos sobre avances en el alcance del proyecto

#### 4.2.5 Requisitos de Información de los Interesados

Nombre de Proyecto:		ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR							
Nombre	Cargo	Rol	Requisito de Información	Formato	Nivel de detalle	Motivo	Impacto	Plazo	Frecuencia
Álvaro García Casas	PRESIDENTE DE DIRECTORIO	Sponsor: Participa en el comité de aprobación del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Digital	Alto	Aprobación del proyecto en segunda instancia	Dar por iniciado el proyecto	Inicio del proyecto	Una sola vez
Luis Casas Martínez	ACCIONISTA 1		Plan para la dirección del Proyecto	Digital	Alto	Revisión y aprobación del plan	Aprobar el plan para la dirección del Proyecto	Inicio del proyecto	Una sola vez
Rubén Flores Casas	ACCIONISTA 2	Participa en el comité de aprobación del proyecto	Informe de desempeño del proyecto	Digital	Medio	Mantenerse informado	Continuar con el apoyo al proyecto	Durante el proyecto	Semanal
Yamne	ACCIONISTA 3		Solicitudes de cambio	Digital	Medio	Mantenerse informado	Continuar con el apoyo al proyecto	Durante el proyecto	Cuando se presenten solicitudes
Alvarado Ruiz Manuel	ACCIONISTA 4		Formato de Acta de Reunión	Digital	Bajo	Mantenerse informado	Continuar con el apoyo al proyecto	Durante el proyecto	Semanal
González Viteri José Beltrán Monroy	DIRECTOR FINANCIERO		Cierre del Proyecto	Digital	Medio	Aprobación del cierre del proyecto	Dar por finalizado al proyecto	Final del proyecto	Una sola vez
Andrés Espinoza Vargas	DIRECTOR DE GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTRATEGIA								
Paulina Andrade Viteri	PRESIDENTA ADMINISTRATIVA	Aprobación del proyecto a nivel	Acta de Constitución del Proyecto	Digital	Alto	Aprobación del proyecto en primera instancia	Dar por iniciado el proyecto	Inicio del proyecto	Una sola vez

		administrativo y lo somete a aprobación de Directorio	Plan para la dirección del Proyecto	Digital	Alto	Revisión y aprobación del plan en primera instancia	Aprobar el plan para la dirección del Proyecto	Inicio del proyecto	Una sola vez
			Informe de desempeño del proyecto	Digital	Medio	Mantenerse informado	Continuar con el apoyo al proyecto	Durante el proyecto	Semanal
			Formato de Acta de Reunión	Digital	Medio	Mantenerse informado	Continuar con el apoyo al proyecto	Durante el proyecto	Semanal
			Cierre del Proyecto	Digital	Medio	Aprobación del cierre del proyecto en primera instancia	Dar por finalizado al proyecto	Final del proyecto	Una sola vez
Carlos Pazmiño Ramírez	VICEPRESIDENTE FINANCIERO	Visto bueno de la factibilidad financiera del proyecto	Plan para la dirección del Proyecto	Digital	Alto	Revisión del plan de gestión del costo y mantenerse informado de los demás planes	Control del presupuesto	Inicio del proyecto	Una sola vez
			Informe de desempeño del proyecto	Digital	Medio	Mantenerse informado	Control del presupuesto	Durante el proyecto	Semanal
Gabriela Lozano Peralta	VICEPRESIDENTA DE RRHH	Encargada del cumplimiento del plan de entrenamiento de los colaboradores	Plan para la dirección del Proyecto	Digital	Alto	Revisión del plan de gestión del cronograma y mantenerse informado de los demás planes	Control de cumplimiento de tiempos de contratación y de entrenamiento del personal	Inicio del proyecto	Una sola vez

		contratados para el proyecto	Informe de desempeño del proyecto	Digital	Medio	Mantenerse informado	Control de cumplimiento de tiempos de contratación y de entrenamiento del personal	Durante el proyecto	Semanal
Javier Gutiérrez Vélez	VICEPRESIDENTE COMERCIAL	Garantizar el inventario de mercadería para la apertura de la tienda	Plan para la dirección del Proyecto	Digital	Alto	Revisión del plan de gestión de las adquisiciones y mantenerse informado de los demás planes	Control de cumplimiento de las adquisiciones de inventario	Inicio del proyecto	Una sola vez
			Informe de desempeño del proyecto	Digital	Medio	Mantenerse informado	Control de cumplimiento de las adquisiciones de inventario	Durante el proyecto	Semanal
Nelson Cortez Romero	VICEPRESIDENTE DE CRÉDITO Y SISTEMAS	Garantizar la funcionalidad de los sistemas informáticos	Plan para la dirección del Proyecto	Digital	Alto	Mantenerse informado	Revisión del plan de dirección del proyecto	Inicio del proyecto	Una sola vez

Ricardo Cortez Martínez	VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	Supervisar el cumplimiento del cronograma, presupuesto y alcance.	Plan para la dirección del Proyecto	Digital	Alto	Revisión del plan de gestión de cronograma, presupuesto, alcance y mantenerse informado de los demás planes	Control de cumplimiento	Inicio del proyecto	Una sola vez
			Informe de desempeño del proyecto	Digital	Medio	Mantenerse informado	Control de cumplimiento	Durante el proyecto	Semanal
Franklin Vargas Alcívar	GERENTE DE PROYECTOS	Director del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Digital	Alto	Documento que habilita el inicio del proyecto	Dar por iniciado el proyecto	Inicio del proyecto	Una sola vez
			Plan para la dirección del Proyecto	Digital	Alto	Documentos requeridos para la dirección del proyecto	Dirigir el proyecto de acuerdo al plan aprobado	Inicio del proyecto	Una sola vez
			Informe de desempeño del proyecto	Digital	Alto	Conocer sobre los avances del proyecto	Mantener el control del proyecto	Durante el proyecto	Semanal
			Solicitudes de cambio	Digital	Alto	Conocer sobre los cambios solicitados en el proyecto	Gestionar las solicitudes de cambio del proyecto	Durante el proyecto	Cuando se presenten solicitudes
			Formato de Acta de Reunión	Digital	Alto	Conocer las novedades del proyecto	Mantener el control del proyecto	Durante el proyecto	Semanal

			Cierre del Proyecto	Digital	Alto	Documento que indica la finalización del proyecto	Dar por finalizado al proyecto	Final del proyecto	Una sola vez
			Lecciones Aprendidas	Digital	Alto	Conocer sobre acontecimientos previstos y no previstos durante el proyecto	Errores y soluciones documentados	Final del proyecto	Una sola vez
PROVEEDORES NACIONALES	PROVEEDORES NACIONALES	Proveer de materiales de construcción, mobiliarios y mercadería.	Orden de compra y términos de referencia	Digital y físico	Alto	Conocer el pedido y sus requerimientos	Entrega de acuerdo a lo planificado	De acuerdo al cronograma	De acuerdo al cronograma
PROVEEDORES EXTRANJEROS	PROVEEDORES EXTRANJEROS	Proveer la mercadería en tiempo, costo y calidad requeridos	Orden de compra	Digital y físico	Alto	Conocer el pedido y sus requerimientos	Entrega de acuerdo a lo planificado	De acuerdo al cronograma	De acuerdo al cronograma
COMUNIDAD	COMUNIDAD	Proveer fuerza laboral para la ejecución del proyecto	Documento con información para ingresar al proceso de selección de personal	Digital y físico	Medio	Conocer sobre nuevas plazas de trabajo	Proporcionar fuerza laboral	Previo a la contratación de personal	De acuerdo al cronograma

Jorge Zambrano Cedeño	ALCALDE DE MANTA	Otorgar los permisos necesarios para realizar el proyecto	Documentación para obtener permiso de habilitación	Física	Alto	Conocer del proyecto y otorgar el permiso de habilitación	Tener la documentación en regla para la apertura	Previo al inicio de la operación	Una sola vez
COMPETIDORES	COMPETIDORES	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Marisol Andrade Hernández	DIRECTORA GENERAL SRI	Velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias	Documentación técnica para iniciar funcionamiento de la empresa	Física	Medio	Obtener la autorización para apertura de nuevo local	Tener la documentación en regla para la apertura	Previo al inicio de la operación	Una sola vez
Carlos Vallejo Burneo	DIRECTOR GENERAL IESS	Velar por el cumplimiento de las obligaciones patronales	Documentación para afiliación de trabajadores	Física	Medio	Obtener avisos de entrada de los trabajadores	Tener la documentación en regla para la apertura	Previo al inicio de la operación	Una sola vez

### 4.3 Plan de gestión de Alcance

En esta sección se encuentra el plan para la gestión del alcance el cual describe la forma en la que se define, valida y controla el alcance del proyecto; el plan para la gestión de requisitos el cual describe como se analizan, documentan y gestionan los requisitos de los interesados. (Project Management Institute, 2013)

Se encuentran también documentados los requisitos de los interesados en el proyecto; y, su trazabilidad hacia necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio, objetivos del proyecto, alcance del proyecto, entregables del EDT, diseño del producto, desarrollo del producto, estrategia de prueba, escenario de prueba, y requerimiento de alto nivel.

Finalmente, se encuentra la línea base del alcance del proyecto que incluye: a) el enunciado del alcance; b) la estructura de desglose del trabajo (EDT); y, c) el diccionario de la EDT.

A continuación se detallan, los entregables de esta área de conocimiento del proyecto:

Tabla 45  
*Plan de gestión del alcance*

<b>Nombre de Proyecto:</b>	<b>ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR</b>
<b>Proceso de definición del alcance</b>	
<p>La definición del Alcance del proyecto “ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR” se desarrollará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se levantará el alcance del proyecto una vez firmada el Acta de Constitución del Proyecto y designado el director de proyectos.</li> <li>• En reunión con el patrocinador revisarán el enunciado del alcance preliminar y los requisitos de los interesados del proyecto, los cuales servirán como base.</li> <li>• Se revisarán los activos de procesos de la organización tales como políticas, procedimientos y plantillas, archivos y las lecciones aprendidas de proyectos previos.</li> <li>• Como herramienta para la definición del alcance se emplearán el juicio de expertos y talleres facilitados.</li> </ul>	

### Proceso para elaboración de EDT

- Para la elaboración de la EDT se utilizará la herramienta informática WBS Schedule Pro, la cual ofrece una interface amigable para la descomposición de los componentes del proyecto en paquetes de trabajo.
- Como insumos para la elaboración de la EDT se emplearán al menos el Plan de Gestión del Alcance, el enunciado del alcance del proyecto, y la documentación de requisitos.
- La técnica que se empleará para la elaboración de la EDT es la descomposición, la misma que servirá para descomponer el alcance del proyecto en paquetes de trabajo a los cuales se les pueda asignar un responsable y definir duración y costo.

### Proceso para elaboración de diccionario EDT

Para la elaboración del diccionario EDT se requerirá la aprobación de la EDT del proyecto.

Los pasos a considerar para la elaboración del diccionario EDT son los siguientes:

- Elaboración del diccionario mediante la plantilla provista por el Patrocinador.
- Se establecen las características de los paquetes de trabajo de la EDT.
- Se describen los objetivos de los paquetes de trabajo.
- Se realiza una descripción breve de los paquetes de trabajo.
- Se describe las tareas a realizar para la construcción de los paquetes de trabajo.
- Se asignan responsabilidades en los paquetes de trabajo, quiénes intervienen y qué rol cumplen en la elaboración de los mismos.
- Definir criterios de aceptación para los paquetes de trabajo.
- Supuestos y restricciones que afectarán a los paquetes de trabajo.
- Recursos asignados, así como tiempos a los paquetes de trabajo.

### Proceso para verificación de alcance

A lo largo del proyecto se realizarán de forma programada controles sobre la calidad de los entregables, mismos que permitirán realizar el proceso de verificación de los productos generados por el proyecto.

Posteriormente los entregables verificados son entregados al patrocinador para que proceda a formalizar la aceptación de los entregables o en el caso de ser necesario solicitar cambios a los mismos.

Los insumos necesarios para la validación del alcance son:

- Plan para la Dirección del Proyecto
- Entregables verificados
- Datos de desempeño de trabajo

La técnica a utilizar para la validación del alcance es:

- Técnicas grupales de toma de decisiones.

## Proceso para control de alcance

Para controlar el alcance se tendrán en cuenta las siguientes variaciones:

- El Director del Proyecto será el encargado de monitorear el alcance del proyecto y gestionar los cambios necesarios a su línea base, mediante el proceso formal del Control Integrado de Cambios.
- El Director del Proyecto será el encargado de validar el cumplimiento del alcance tomando como referencia la línea base del mismo.
- El cliente con base en el alcance definido puede también validar el alcance del proyecto y realizar los cambios que sean necesarios para que se cumpla con lo establecido en la línea base del alcance.

Requisitos para controlar el alcance:

- Plan para la Dirección del Proyecto.
- Documentación de requisitos.
- Matriz de trazabilidad.
- Datos de desempeño del trabajo (solicitudes de cambio recibidas, solicitudes de cambios aceptados, o el número de paquetes de trabajo aceptados, etc.).

### 4.3.1 Documentación de los requisitos

Tabla 46

*Documentación de requisitos*

ID.	Interesado	Código	Requisito	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación
INT01	Álvaro García Casas	RE01	Que el proyecto esté ubicado en una zona de alto tráfico de clientes o en un centro comercial	Muy alta	Negociación exitosa con la administración del Centro Comercial Mall del Pacífico en Manta	Contrato firmado con el centro comercial para concesión del local
INT02	Luis Casas Martínez	RE02	Que el proyecto cumpla el presupuesto estimado	Muy alta	Cumplimiento del presupuesto de 4.4 millones estimado para la construcción de la tienda	Informe final de gastos del proyecto
INT03	Rubén Flores Casas	RE03	Que la inversión por metro cuadrado de construcción no supere los 1500 dólares	Muy alta	Cumplimiento del presupuesto de 4.4 millones estimado para la construcción de los 4000 metros cuadrados de la tienda	Informe final de gastos del proyecto
INT04	Yamne Alvarado Ruiz	RE04	Que el proyecto finalice en la fecha establecida en la programación	Muy alta	Cumplimiento de los hitos del proyecto en las fechas establecidas en el cronograma	Informe final de cumplimiento de hitos del proyecto
INT05	Manuel González Viteri	RE05	Que el proyecto contemple la inclusión del negocio de calzado para ser ofertado en la nueva tienda	Muy alta	Consideración del negocio de calzado dentro de las proyecciones comerciales y operacionales del proyecto	Tienda abierta con la exhibición y el surtido del negocio de calzado
INT06	José Beltrán Monroy	RE06	Que el proyecto cumpla el presupuesto estimado	Muy alta	Cumplimiento del presupuesto de 4.4 millones estimado para la construcción de la tienda	Informe final de gastos del proyecto
INT07	Andrés Espinoza Vargas	RE07	Que el proyecto contrate personal de la ciudad de Manta	Muy alta	Contratación de personal residente de la provincia de Manabí, y específicamente de la ciudad de Manta	Contratos laborales firmados

INT08	Paulina Andrade Viteri	RE08	Que se cumplan la especificaciones de tiempo, alcance y costo del proyecto	Muy alta	Finalización del proyecto de acuerdo al presupuesto, cronograma y alcance aprobados	Informe final de desempeño del proyecto
INT09	Carlos Pazmiño Ramírez	RE09	Que la proyección de flujo financiero del proyecto muestra un payback inferior a 4 años	Muy alta	Estimación de ingresos del proyecto sustentada en análisis de mercado, que demuestra recuperación de la inversión en 4 años o menos	Informe de proyección de flujos de efectivo del proyecto
INT10	Gabriela Lozano Peralta	RE10	Que el proyecto genere al menos 40 plazas de trabajo para personal de la ciudad de Manta	Muy alta	Contratación de personal residente de la provincia de Manabí, y específicamente de la ciudad de Manta	40 Contratos laborales firmados de personas que residan en Manta
INT11	Javier Gutiérrez Vélez	RE11	Que la mercadería adquirida para exhibirse en la tienda llegue al centro de distribución con al menos 20 días de anticipación a la fecha de apertura de la nueva tienda	Muy alta	Mercadería recibida y pre-seleccionada para despacho a la nueva tienda con 20 días de anticipación a la apertura de la tienda	Informe de cierre de recepciones de mercadería emitida por el Centro de Distribución
INT12	Nelson Cortez Romero	RE12	Que el diseño de la tienda contemple al menos 5 estaciones de atención para el personal de crédito directo	Muy alta	Micro-layout de la tienda donde consten 5 estaciones de trabajo para el personal de crédito directo.	Micro-layout de la nueva tienda
INT13	Ricardo Cortez Martínez	RE13	Que la tienda cuenta con 3 estaciones de pago en su layout	Muy alta	Micro-layout de la tienda donde consten 3 estaciones de facturación.	Micro-layout de la nueva tienda
INT14	Franklin Vargas Alcívar	RE14	Que se cumpla con la provisión de materiales, mobiliarios y mercadería para el proyecto, dentro del plazo, costos y calidad convenidos.	Muy alta	Documento de cierre de las adquisiciones donde consten las especificaciones de las entregas y el desempeño de los contratistas/proveedores	Informe de cierre de las adquisiciones

INT15	TRABAJADORES	RE15	Que el proyecto genere mayores utilidades para la compañía	Alta	Estimación de ingresos del proyecto sustentada en análisis de mercado, que demuestra rentabilidad del proyecto	Informe de proyección de flujos de efectivo del proyecto
INT16	PROVEEDORES NACIONALES	RE16	Que el proyecto genere mayores compras de mercadería por parte de Almacenes ABC	Alta	Órdenes de compra colocadas a proveedores nacionales con 45 días de anticipación, y fecha de entrega estimada para 20 días antes de la apertura de la tienda	Informe final de las adquisiciones de mercadería
INT17	PROVEEDORES EXTRANJEROS	RE17	Que el proyecto genere mayores compras de mercadería por parte de Almacenes ABC	Alta	Órdenes de compra colocadas a proveedores extranjeros con 120 días de anticipación, y fecha de entrega estimada para 20 días antes de la apertura de la tienda	Informe final de las adquisiciones de mercadería
INT18	COMUNIDAD	RE18	Que el proyecto contrate personal de la ciudad de Manta	Alta	Contratación de personal residente de la provincia de Manabí, y específicamente de la ciudad de Manta	Contratos laborales firmados
INT19	Jorge Zambrano Cedeño	RE19	Que el proyecto genere tráfico de personas al centro comercial	Media	Registro de meta anual de 200 mil visitantes por año en el C.C. Mall del Pacífico	Contador de visitantes instalados en las entradas al centro comercial
INT20	COMPETIDORES	RE20	Que el proyecto genere tráfico de personas al centro comercial	Baja	Registro de meta anual de 200 mil visitantes por año en el C.C. Mall del Pacífico	Contador de visitantes instalados en las entradas al centro comercial
INT21	Marisol Andrade Hernández	RE21	Que el proyecto genere pago de impuestos	Alta	Incremento de impuestos por rendimientos generados en el nuevo almacén a partir del 6to año de operación	Declaraciones tributarias de Almacenes ADP
INT22	Carlos Vallejo Burneo	RE22	Que el proyecto genere aportaciones al IESS producto de la contratación de nuevo personal	Alta	Incremento de plantilla de trabajadores afiliados a la seguridad social en la nueva tienda de Manta	Planillas de pagos al IESS por aportes de parte de empleados y empleador

### 4.3.2 Enunciado del alcance del proyecto

Tabla 47

*Enunciado del alcance del proyecto*

Nombre de Proyecto:	ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR
<b>Descripción del Alcance del Producto</b>	
<b>Requisitos</b>	<b>Características</b>
El permiso del centro comercial deberá ser obtenido posterior a la aceptación por parte del patrocinador de los diseños de la tienda (arquitectónico, eléctrico, tecnológico, layout)	El permiso del centro comercial es la aprobación que da el mismo sobre los diseños de la tienda.
Los diseños de la tienda deberán contemplar las condiciones de espacio físico de la tienda en su estado actual y garantizar la optimización del uso del mismo	Lo diseños de la tienda contemplan los aspectos arquitectónicos, eléctricos, tecnológico y layout y deberán estar estructurados bajo lo que dicta la Norma Ecuatoriana de Construcción.
La adquisición de bienes deberá realizarse en paralelo y previo al inicio de la fase de Obra Civil del proyecto.	Las adquisiciones deberán seguir el proceso interno de la empresa mediante la obtención de al menos 3 cotizaciones para su posterior análisis y elección de mejor oferta.
La fase de obra civil deberá ejecutarse cumpliendo con todos los parámetros de seguridad ocupacional para los trabajadores (casco, chaleco, guantes, botas, gafas protectoras)	La obra civil deberá ejecutar en primera instancia los componentes relacionados a la obra gris y posteriormente la de acabados con el fin de evitar daños en los materiales delicados tales como pisos, paredes pintadas, techo.
El proceso de contratación de personal deberá ser ejecutado en la ciudad de Manta y dar preferencia a los candidatos oriundos de dicha ciudad o sus alrededores.	El proceso de selección de personal se realizará en dos etapas, la primera una convocatoria general para postulación; y, la segunda una convocatoria cerrada a los candidatos que hayan obtenido las mejores puntuaciones en las evaluaciones y entrevista desarrolladas.

El seguro deberá ser firmado previo a la firma del acta de entrega recepción de la obra por parte del proveedor y patrocinador.	El seguro contra siniestros deberá iniciar su proceso de forma tal que la firma del mismo ocurra previo a la firma del acta de entrega definitiva de la obra para lo cual se realizará la cotización y análisis de las ofertas de diferentes proveedores.
El permiso de bomberos y municipal deberán ser obtenidos previo al cierre formal del proyecto con el fin de iniciar inmediatamente las actividades.	El permiso de bomberos certifica que la tienda posee los medios necesarios para prevenir y combatir un incendio, mientras que el municipal habilita a la tienda para funcionar.
<b>Criterios de Aceptación del Producto</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>Criterios de aceptación</b>
Técnicos	El contrato de construcción de la tienda es de tipo llave en mano, es decir, la tienda debe ser entregada operativa al 100%.
De calidad	Se diseñara la tienda con un enfoque de maximización de los espacios disponibles.
Administrativos	La aprobación de todos los entregables del proyecto está a cargo del Patrocinador.
Comerciales	Cumplir con los acuerdos definidos en los contratos
Sociales	
<b>Entregables del Proyecto</b>	
<b>Fase del proyecto</b>	<b>Productos entregables</b>
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado.
Documentación Técnica y Diseño	1 Diseño Arquitectónico elaborado 1 Diseño Eléctrico elaborado 1 Diseño Tecnológico elaborado 1 Diseño de Layout de la tienda elaborado.
Contrataciones	25 contratos laborales firmados

	<p>1 contrato de seguros firmado</p> <p>1 contrato comercial firmado</p> <p>1 contrato de construcción firmado</p>
Adquisiciones	4 Procesos de Adquisición realizados
Obra Civil	<p>Demolición</p> <p>Mampostería</p> <p>1 Tumbado falso instalado</p> <p>Aluminio y vidrio</p> <p>1 Sistema de Iluminación instalado</p> <p>1 Sistema de Audio instalado</p> <p>1 Sistema de Climatización instalado</p>
Recursos Humanos	25 candidatos seleccionados
Equipamiento	<p>Mobiliario instalado</p> <p>Equipos de Cómputo instalados</p> <p>Equipos de Facturación instalados</p> <p>Equipos de Servicio Remoto instalados</p> <p>Mercadería local e importada acomodada en percha.</p>
Entrega	<p>1 Informe de Inspección elaborado</p> <p>1 Acta de Entrega Definitiva firmada</p>

### Exclusiones del Proyecto

El proyecto no incluye la fase de operación de la tienda.

### Restricciones del Proyecto

#### Internos a la organización

#### Externos a la organización

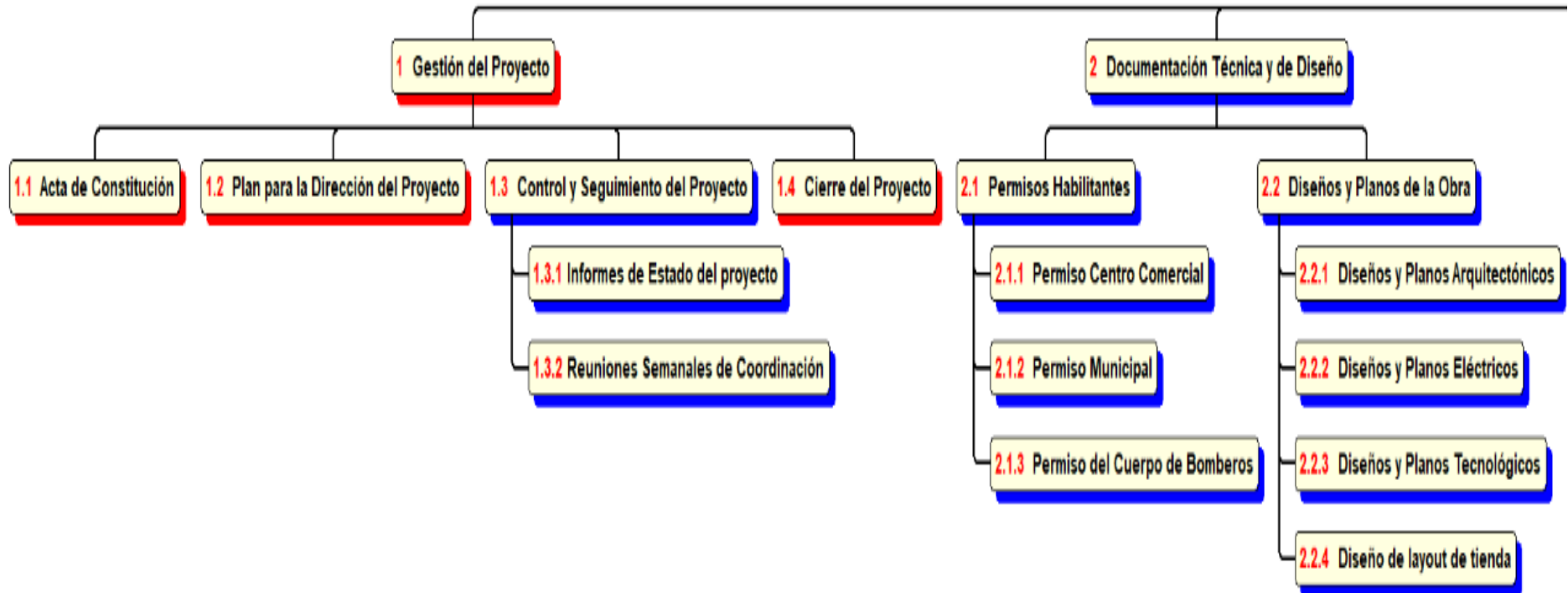
Tiempo limitado para la entrega del proyecto

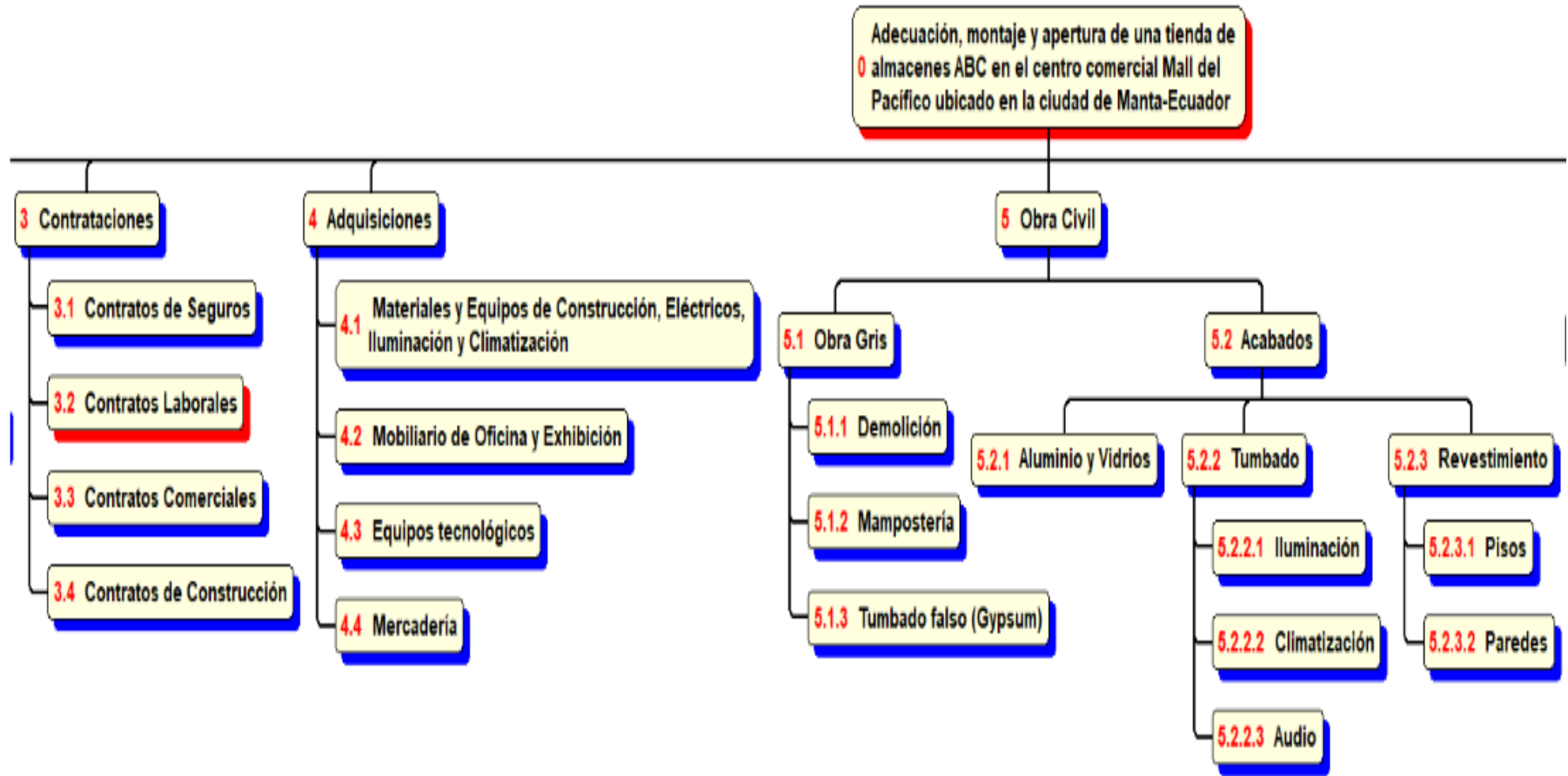
Cumplimiento del presupuesto de gastos

### Supuestos del Proyecto

<b>Internos a la organización</b>	<b>Externos a la organización</b>
Existe estabilidad de la directiva de Almacenes ABC.	Durante el desarrollo del proyecto se mantendrá una política tributaria estable.
El patrocinador presentará total apoyo al proyecto	No se presentarán eventos climáticos y desastres naturales durante el desarrollo del proyecto
Los recursos asignados al proyecto no serán reasignados hasta la finalización del mismo	El centro comercial donde estará ubicada la tienda cumplirá con su cronograma
Existe financiamiento para llevar a cabo el proyecto	Existe red vial habilitada para acceso a la ciudad de Manta

### 4.3.3 Estructura de desglose de trabajo





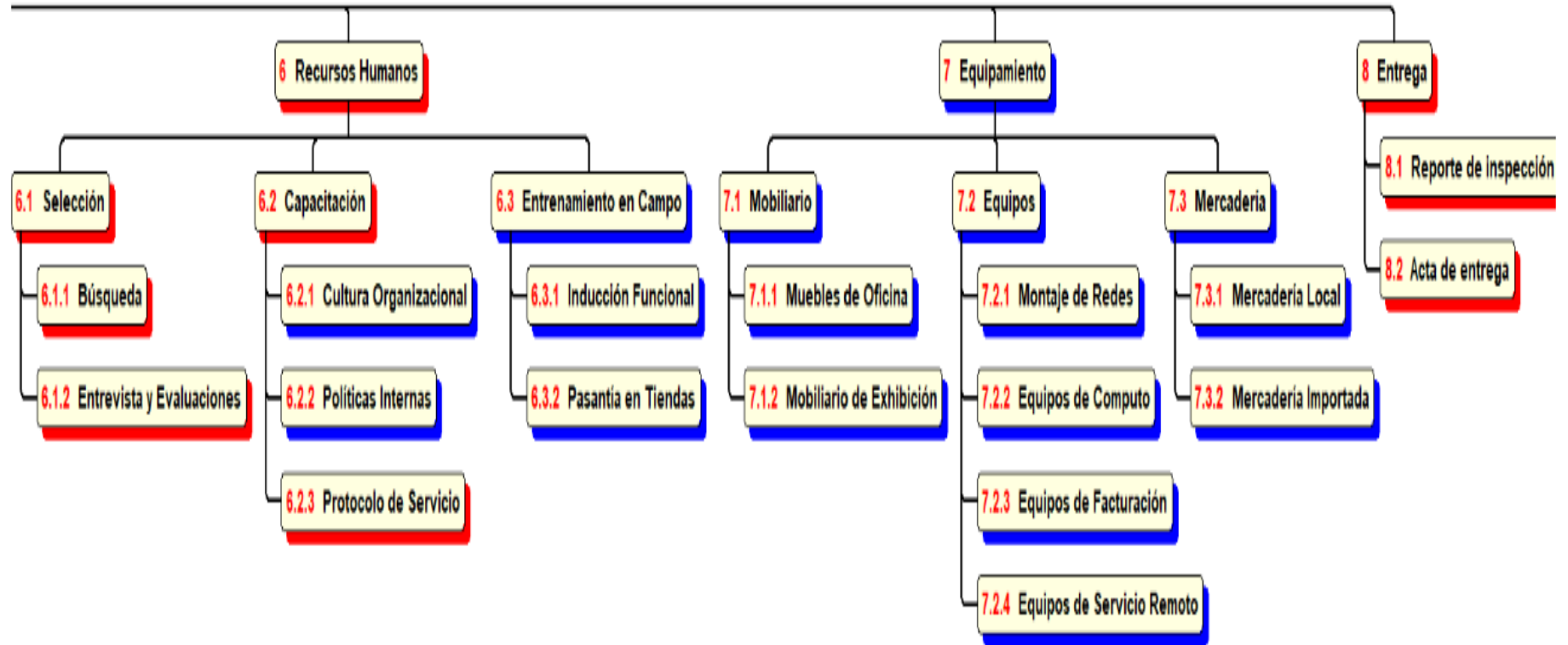


Figura 17 Estructura de Desglose de Trabajo EDT

#### 4.3.4 Diccionario de la EDT

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
1.1	Acta de Constitución

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Elaboración del acta de constitución del proyecto, donde se establecen los lineamientos generales para el desarrollo del mismo, tales como: Entregables, presupuesto estimado, supuestos, riesgos macro, hitos principales, entre otros. Y se someten a aprobación del sponsor del proyecto.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Acta de constitución firmada por Sponsor y Director del Proyecto

	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1 Reunión con el Patrocinador</li> <li>1.1.2 Elaborar Acta de Constitución del Proyecto</li> <li>1.1.3 Revisión del Acta de Constitución del Proyecto</li> <li>1.1.4 Acta de Constitución Aprobada</li> </ul>
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	2 días
<b>Costos</b>	\$2181.25
<b>Fecha de inicio</b>	10/1/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/2/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Director de Proyecto;Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Patrocinador

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
1.2	Plan para la Dirección del Proyecto

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Elaboración, revisión y aprobación del plan para la dirección del proyecto, que comprende la planificación de cómo se ejecutará el proyecto, y cómo se gestionarán el tiempo, costo, interesados, comunicaciones, recursos, riesgos, cambios, etc.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Plan para la dirección del proyecto aprobado por el Director del proyecto y el Sponsor, y difundido a los interesados clave

	1.2.1 Desarrollar plan de dirección del proyecto 1.2.2 Revisión del Plan de Dirección del proyecto 1.2.3 Plan de Dirección del Proyecto aprobado
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	4.13 días
<b>Costos</b>	\$2075
<b>Fecha de inicio</b>	10/2/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/5/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Director de Proyecto;Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Patrocinador

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
1.3.1	Informes de Estado del proyecto

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Elaboración de informes de estado del proyecto, donde el director del proyecto podrá conocer los avances del proyecto y el cumplimiento de los indicadores de gestión principales.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Informe de estado del proyecto enviado y revisado

	1.3.1.1 Informes de Estado del proyecto 1 1.3.1.2 Informes de Estado del proyecto 2 1.3.1.3 Informes de Estado del proyecto 3 1.3.1.4 Informes de Estado del proyecto 4 1.3.1.5 Informes de Estado del proyecto 5 1.3.1.6 Informes de Estado del proyecto 6 1.3.1.7 Informes de Estado del proyecto 7 1.3.1.8 Informes de Estado del proyecto 8 1.3.1.9 Informes de Estado del proyecto 9 1.3.1.10 Informes de Estado del proyecto 10 1.3.1.11 Informes de Estado del proyecto 11 1.3.1.12 Informes de Estado del proyecto 12 1.3.1.13 Informes de Estado del proyecto 13 1.3.1.14 Informes de Estado del proyecto 14 1.3.1.15 Informes de Estado del proyecto 15
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	102.25 días
<b>Costos</b>	\$562.8
<b>Fecha de inicio</b>	10/5/2018
<b>Fecha de fin</b>	1/11/2019
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente de Seguimiento
<b>Aprobado por</b>	Patrocinador

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
1.3.2	Reuniones Semanales de Coordinación

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Reuniones semanales entre el directos del proyecto y el equipo de dirección para comunicar avances del proyecto y novedades importantes respecto a los criterios de aceptación del proyecto.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Acta de reunión semanal de coordinación, donde conste: lugar, fecha, hora, asistentes y temas tratados en la reunión.

	1.3.2.1 Reuniones Semanales de Coordinación 1 1.3.2.2 Reuniones Semanales de Coordinación 2 1.3.2.3 Reuniones Semanales de Coordinación 3 1.3.2.4 Reuniones Semanales de Coordinación 4 1.3.2.5 Reuniones Semanales de Coordinación 5 1.3.2.6 Reuniones Semanales de Coordinación 6 1.3.2.7 Reuniones Semanales de Coordinación 7 1.3.2.8 Reuniones Semanales de Coordinación 8 1.3.2.9 Reuniones Semanales de Coordinación 9 1.3.2.10 Reuniones Semanales de Coordinación 10 1.3.2.11 Reuniones Semanales de Coordinación 11 1.3.2.12 Reuniones Semanales de Coordinación 12 1.3.2.13 Reuniones Semanales de Coordinación 13 1.3.2.14 Reuniones Semanales de Coordinación 14 1.3.2.15 Reuniones Semanales de Coordinación 15
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	102 días
<b>Costos</b>	\$16537.8
<b>Fecha de inicio</b>	10/9/2018
<b>Fecha de fin</b>	1/14/2019
<b>Recursos necesarios</b>	Director de Proyecto;Patrocinador;Gerente de Capacitación;Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Talento Humano;Gerente de Tiendas;Gerente Fiscalizador;Gerente Legal
<b>Aprobado por</b>	Patrocinador

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
1.4	Cierre del Proyecto

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Cierre del proyecto luego de haber entregado la obra, y registrado las lecciones aprendidas y los cambios pertinentes en los archivos de la organización. Constituye la finalización del proyecto y la liberación de los recursos del proyecto.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Acta de cierre del proyecto firmada por el Director del Proyecto y el Patrocinador

	1.4.1 Elaborar documentos de cierre del proyecto 1.4.2 Proyecto finalizado
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	6.88 días
<b>Costos</b>	\$1500
<b>Fecha de inicio</b>	1/11/2019
<b>Fecha de fin</b>	1/17/2019
<b>Recursos necesarios</b>	Director de Proyecto
<b>Aprobado por</b>	Patrocinador

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
2.1.1	Permiso Centro Comercial

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la preparación de información, documentos y demás soportes para concretar la autorización del centro comercial para proceder a la adecuación de la tienda en base a los lineamientos determinados por la administración del centro comercial.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Permisos de Centro Comercial emitido

<b>Actividades Principales</b>	2.1.1.1 Preparar expediente con diseños de tienda 2.1.1.2 Entregar diseño para aprobación de Centro Comercial 2.1.1.3 Realizar seguimiento a aprobación de diseños 2.1.1.4 Diseño de tienda aprobado por Centro Comercial
<b>Duración</b>	9.13 días
<b>Costos</b>	\$515
<b>Fecha de inicio</b>	10/23/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/31/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente Administrativo;Asistente de Tienda;Asistente Legal
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
2.1.2	Permiso Municipal

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la preparación de información, documentos y demás soportes para concretar la autorización del municipio para la construcción y el funcionamiento de la nueva tienda.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Permiso Municipal Emitido

<b>Actividades Principales</b>	2.1.2.1 Recopilar documentación para solicitar permiso de habilitación 2.1.2.2 Entregar documentación en Municipio 2.1.2.3 Realizar seguimiento de trámite de permiso de habilitación 2.1.2.4 Permiso de Habilitación Emitido
<b>Duración</b>	19.5 días
<b>Costos</b>	\$1085
<b>Fecha de inicio</b>	12/21/2018
<b>Fecha de fin</b>	1/10/2019
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente Administrativo;Asistente de Tienda;Asistente Legal
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
2.1.3	Permiso del Cuerpo de Bomberos

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la preparación de información, documentos, instalaciones y demás soportes para concretar la autorización del cuerpo de bomberos para la construcción y el funcionamiento de la nueva tienda.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Permiso de Cuerpo de Bomberos emitido

<b>Actividades Principales</b>	2.1.3.1 Recopilar documentación para solicitar permiso de Cuerpo de Bomberos 2.1.3.2 Entregar documentación en Cuerpo de Bomberos 2.1.3.3 Realizar seguimiento de trámite de permiso de Cuerpo de Bomberos 2.1.3.4 Permiso de Cuerpo de Bomberos Emitido
<b>Duración</b>	11.63 días
<b>Costos</b>	\$940
<b>Fecha de inicio</b>	12/11/2018
<b>Fecha de fin</b>	12/21/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente Administrativo;Asistente de Tienda;Asistente Legal
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
2.2.1	Diseños y Planos Arquitectónicos

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Elaboración de planos arquitectónicos y de climatización de la nueva tienda para someter a los niveles pertinentes de aprobación

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Diseños y planos arquitectónicos aprobados por director del proyecto y sponsor, y difundidos al equipo del proyecto

<b>Actividades Principales</b>	2.2.1.1 Realizar estudio arquitectónico 2.2.1.2 Realizar estudio de climatización 2.2.1.3 Elaborar planos arquitectónicos 2.2.1.4 Revisar planos arquitectónicos 2.2.1.5 Planos arquitectónicos aprobados
<b>Duración</b>	15.13días
<b>Costos</b>	\$3600.9
<b>Fecha de inicio</b>	10/5/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/23/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Arquitecto;Ingeniero en Climatización;Director de Proyecto;Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
2.2.2	Diseños y Planos Eléctricos

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Elaboración de diseños eléctricos de la nueva tienda para someter a los niveles pertinentes de aprobación

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Diseños y planos eléctricos aprobados por director del proyecto y sponsor, y difundidos al equipo del proyecto

	2.2.2.1 Realizar estudio eléctrico 2.2.2.2 Elaborar planos eléctricos 2.2.2.3 Revisar planos eléctrico 2.2.2.4 Planos eléctricos aprobados
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	15.13 días
<b>Costos</b>	\$3382.95
<b>Fecha de inicio</b>	10/5/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/23/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Director de Proyecto;Ingeniero Eléctrico;Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
2.2.3	Diseños y Planos Tecnológicos

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Elaboración de diseño de necesidades tecnológicas, distribución de equipos e infraestructura tecnológica de la nueva tienda para someter a los niveles pertinentes de aprobación

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Diseños y planos tecnológicos aprobados por director del proyecto y sponsor, y difundidos al equipo del proyecto

<b>Actividades Principales</b>	2.2.3.1 Realizar análisis de necesidad de infraestructura tecnológica 2.2.3.2 Realizar análisis de espacio físico de tienda para ubicación de cableado y equipos tecnológicos 2.2.3.3 Elaborar planos de infraestructura tecnológica 2.2.3.4 Revisar planos tecnológicos 2.2.3.5 Planos Tecnológicos aprobados
<b>Duración</b>	11 días
<b>Costos</b>	\$2626.7
<b>Fecha de inicio</b>	10/5/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/19/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Ingeniero en Sistemas; Director de Proyecto; Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
2.2.4	Diseño de layout de tienda

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Elaboración de lay out de marcas de la nueva tienda, donde se especifican los espacios para piso de ventas y administración, para someter a los niveles pertinentes de aprobación

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Diseños y planos de layout aprobados por director del proyecto y sponsor, y difundidos al equipo del proyecto

	2.2.4.1 Inspección y medición de espacio físico de la tienda 2.2.4.2 Elaborar diseño de layout de la tienda 2.2.4.3 Revisar diseño de layout de la tienda 2.2.4.4 Layout de la tienda aprobado
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	6.63 días
<b>Costos</b>	\$3578.34
<b>Fecha de inicio</b>	10/5/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/16/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Diseñador Gráfico; Director de Proyecto; Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
3.1	Contratos de Seguros

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Cotización, revisión de ofertas, selección de proveedor y firma de contrato de seguros de infraestructura y equipos para la nueva tienda

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Contratos de seguros firmados

<b>Actividades Principales</b>	3.1.1 Cotizar seguros 3.1.2 Revisar propuestas de seguro 3.1.3 Seleccionar Seguro 3.1.4 Recopilar documentación para firma de contrato 3.1.5 Firma de Contrato de Seguro 3.1.6 Contrato de Seguro firmado
<b>Duración</b>	20.63 días
<b>Costos</b>	\$7221.36
<b>Fecha de inicio</b>	12/20/2018
<b>Fecha de fin</b>	1/10/2019
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente Administrativo;Asistente Legal;Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
3.2	Contratos Laborales

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Elaboración, revisión y firma de contratos laborales con trabajadores que operarán la nueva tienda

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Contratos laborales firmados

	3.2.1 Solicitar documentación para firma de contrato 3.2.2 Firmar Contratos Laborales 3.2.3 Contratos laborales firmados
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	9.63 días
<b>Costos</b>	\$1413.62
<b>Fecha de inicio</b>	10/23/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/31/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente Legal;Gerente de Talento Humano;Gerente Legal;Asistente de Talento Humano
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Talento Humano

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
3.3	Contratos Comerciales

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Negociación, elaboración y firma de contratos comerciales involucrados en la nueva tienda

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Contratos comerciales firmados

	3.3.1 Negociación sobre costo de contrato 3.3.2 Recopilar documentación para firma de contrato 3.3.3 Firma de Contrato Comercial 3.3.4 Contrato Comercial firmado
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	13 días
<b>Costos</b>	\$7703.9
<b>Fecha de inicio</b>	10/10/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/23/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente Administrativo;Asistente Legal;Director de Proyecto;Gerente de Tiendas;Gerente Legal;Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
3.4	Contratos de Construcción

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Elaboración de términos de referencia, licitación, selección de contratistas, revisión de propuestas y firma de contrario con contratista para construcción de la nueva tienda

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Contratos de construcción firmados

<b>Actividades Principales</b>	3.4.1 Desarrollar los términos de referencia 3.4.2 Solicitar al departamento de compras el inicio del proceso de licitación 3.4.3 Invitar a participar en la licitación a los contratistas calificados 3.4.4 Revisar propuestas técnicas y económicas de contratistas 3.4.5 Seleccionar mejor propuesta técnica y económica 3.4.6 Notificación al contratista 3.4.7 Firmar contrato con contratista 3.4.8 Contrato de Construcción firmado
<b>Duración</b>	22.13 días
<b>Costos</b>	\$36445.29
<b>Fecha de inicio</b>	10/11/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/31/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Arquitecto;Diseñador Gráfico;Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Climatización;Ingeniero en Sistemas;Comprador;Asistente Administrativo;Director de Proyecto;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas;Gerente Fiscalizador;Patrocinador;Gerente Legal;Contratista Civ
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
4.1	Materiales y Equipos de Construcción, Eléctricos, Iluminación y Climatización

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Desarrollo del proceso de compra de los materiales y equipos que se instalarán en la nueva tienda, desde la tabla de cantidades requeridas, cotizaciones, selección de ofertas por parte de proveedores, y adquisición de los mismos.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Materiales de construcción adquiridos en costo y calidad requeridos

<b>Actividades Principales</b>	4.1.1 Elaborar tabla de cantidades 4.1.2 Cotizar materiales de construcción 4.1.3 Revisar ofertas de proveedores 4.1.4 Seleccionar mejor oferta 4.1.5 Realizar adquisición de materiales de construcción 4.1.6 Materiales de Construcción adquiridos
<b>Duración</b>	23.38 días
<b>Costos</b>	\$365697.77
<b>Fecha de inicio</b>	10/16/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/8/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Arquitecto;Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Climatización;Gerente de Compras;Gerente Fiscalizador;Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
4.2	Mobiliario de Oficina y Exhibición

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Desarrollo del proceso de compra del mobiliario que se instalará en la nueva tienda, desde la tabla de cantidades requeridas, cotizaciones, selección de ofertas por parte de proveedores, y adquisición de los mismos.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Muebles de exhibición adquiridos en costo y calidad requeridos

<b>Actividades Principales</b>	4.2.1 Elaborar tabla de cantidades 4.2.2 Cotizar mobiliario de exhibición 4.2.3 Revisar ofertas de proveedores 4.2.4 Seleccionar mejor oferta 4.2.5 Realizar adquisición de mobiliario de adquisición 4.2.6 Mobiliario de Exhibición adquirido
<b>Duración</b>	22.88 días
<b>Costos</b>	\$214084.64
<b>Fecha de inicio</b>	10/16/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/7/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente Administrativo;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas;Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Tiendas

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
4.3	Equipos tecnológicos

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Desarrollo del proceso de compra de los equipos tecnológicos que se instalará en la nueva tienda, desde la tabla de cantidades requeridas, cotizaciones, selección de ofertas por parte de proveedores, y adquisición de los mismos.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Equipos tecnológicos adquiridos en costo y calidad requeridos

<b>Actividades Principales</b>	4.3.1 Elaborar especificaciones técnicas y cantidades 4.3.2 Cotizar equipos tecnológicos 4.3.3 Revisar ofertas de proveedores 4.3.4 Seleccionar mejor oferta 4.3.5 Realizar adquisición de equipos tecnológicos 4.3.6 Equipos Tecnológicos adquiridos
<b>Duración</b>	23.88 días
<b>Costos</b>	\$90354.02
<b>Fecha de inicio</b>	10/16/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/8/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Ingeniero en Sistemas;Gerente de compras;Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
4.4	Mercadería

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Desarrollo del proceso de compra de la mercadería que se exhibirá y venderá en la nueva tienda, desde la proyección de inventarios, cargas de exhibición, shopping list, desarrollo de colecciones y colocación de ordenes.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Ordenes de compra colocadas a proveedores locales e internacionales

<b>Actividades Principales</b>	4.4.1 Realizar proyección de cargas de inventario para la tienda 4.4.2 Presentar proyección de cargas de inventario a compras y planificación 4.4.3 Desarrollar shopping list para apertura 4.4.4 Desarrollo de colecciones para compras 4.4.5 Colocación de órdenes de compra 4.4.6 Ordenes de compra colocadas
<b>Duración</b>	33.63 días
<b>Costos</b>	\$3408402.29
<b>Fecha de inicio</b>	10/3/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/9/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Comprador;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Compras

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
5.1.1	Demolición

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Proceso inicial de la obra gris que consiste en la demolición de estructuras que no serán utilizadas dentro del plano aprobado de la tienda.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Estructuras no contempladas en plano arquitectónico demolidas

	5.1.1.1 Revisión de planos de tienda 5.1.1.2 Definición de puntos de demolición 5.1.1.3 Solicitar materiales de construcción 5.1.1.4 Realizar demolición 5.1.1.5 Demolición realizada
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	6.25 días
<b>Costos</b>	\$100
<b>Fecha de inicio</b>	10/31/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/8/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
5.1.2	Mampostería

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Proceso que comprende la construcción de las divisiones de espacio físicas dentro de la tienda, donde se revisan los planos para confirmar ubicación y dimensiones, se solicitan los materiales y se instala la mampostería.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Paredes y muros levantados de acuerdo a los planos

	5.1.2.1 Revisar planos de tienda 5.1.2.2 Solicitar materiales de construcción 5.1.2.3 Instalar mampostería en tienda 5.1.2.4 Mampostería instalada
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	11.13 días
<b>Costos</b>	\$45132.14
<b>Fecha de inicio</b>	10/31/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/13/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
5.1.3	Tumbado falso (Gypsum)

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Proceso que comprende la colocación de gypsum en el tumbado de la tienda, donde se revisan los planos para confirmar ubicación y dimensiones, se solicitan los materiales y se instala el tumbado falso.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Tumbado falso instalado

	5.1.3.1 Revisar planos de tienda 5.1.3.2 Solicitar materiales de construcción 5.1.3.3 Instalar tumbado falso (Gypsum) 5.1.3.4 Tumbado falso instalado
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	6.25 días
<b>Costos</b>	\$290
<b>Fecha de inicio</b>	10/31/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/8/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
5.2.1	Aluminio y Vidrios

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Proceso que comprende la colocación de estructura de aluminio y vidrio en puertas, vitrinas, mamparas y ventanas de la tienda, donde se revisan los planos para confirmar ubicación y dimensiones, se solicitan los materiales y se instalan todos los componentes de aluminio y vidrio.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Componentes de aluminio y vidrio instalados, probados y revisados

<b>Actividades Principales</b>	5.2.1.1 Revisar planos de tienda 5.2.1.2 Solicitar materiales 5.2.1.3 Elaborar items de aluminio y vidrio 5.2.1.4 Instalar items de aluminio y vidrio 5.2.1.5 Items de aluminio y vidrio instalados
<b>Duración</b>	13.13 días
<b>Costos</b>	\$448.38
<b>Fecha de inicio</b>	11/13/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/23/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
5.2.2.1	Iluminación

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Proceso que comprende la colocación de focos, luminarias y demás componentes de iluminación de la tienda, donde se revisan los planos para confirmar ubicación y dimensiones, se solicitan los materiales y se instalan todos los componentes de iluminación.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Iluminación colocada de acuerdo a los planos

<b>Actividades Principales</b>	5.2.2.1.1 Revisar planos de tienda 5.2.2.1.2 Solicitar materiales y equipos de construcción 5.2.2.1.3 Instalar iluminación de tienda 5.2.2.1.4 Realizar pruebas de funcionamiento 5.2.2.1.5 Iluminación instalada
<b>Duración</b>	8.88 días
<b>Costos</b>	\$226.5
<b>Fecha de inicio</b>	11/8/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/16/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
5.2.2.2	Climatización

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Proceso que comprende la colocación de compresores, condensadores, rejillas, ductos de ventilación y demás componentes del sistema de climatización de la tienda, donde se revisan los planos para confirmar ubicación y dimensiones, se solicitan los materiales y se instalan todos los componentes de climatización.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Tienda climatizada, sistema de climatización en pleno funcionamiento

<b>Actividades Principales</b>	5.2.2.2.1 Revisar planos de tienda 5.2.2.2.2 Solicitar materiales y equipos de construcción 5.2.2.2.3 Instalar climatización de tienda 5.2.2.2.4 Realizar pruebas de funcionamiento 5.2.2.2.5 Climatización instalada
<b>Duración</b>	14.88 días
<b>Costos</b>	\$585
<b>Fecha de inicio</b>	11/8/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/21/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
5.2.2.3	Audio

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
<p>Proceso que comprende la colocación de parlantes, repetidores, micrófonos en puntos específicos, y demás componentes del sistema de audio de la tienda, donde se revisan los planos para confirmar ubicación y dimensiones, se solicitan los materiales y se instalan todos los componentes de audio.</p>

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
<p>Sistema de audio instalado</p>

<b>Actividades Principales</b>	5.2.2.3.1 Revisar planos de tienda 5.2.2.3.2 Solicitar materiales y equipos de construcción 5.2.2.3.3 Instalar sistema de audio de tienda 5.2.2.3.4 Realizar pruebas de funcionamiento 5.2.2.3.5 Sistema de audio instalado
<b>Duración</b>	7.63 días
<b>Costos</b>	\$225
<b>Fecha de inicio</b>	11/8/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/15/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
5.2.3.1	Pisos

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
<p>Proceso que comprende la colocación de cerámicas, porcelanatos o maderados en las distintas áreas del piso de la tienda, donde se revisan los planos para confirmar ubicación y dimensiones, se solicitan los materiales y se instalan todos los componentes del piso.</p>

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
<p>Pisos colocados de acuerdo a planos y espacios</p>

<b>Actividades Principales</b>	5.2.3.1.1 Revisar planos de tienda 5.2.3.1.2 Solicitar materiales y equipos de construcción 5.2.3.1.3 Realizar nivelación del piso 5.2.3.1.4 Instalar piso de la tienda 5.2.3.1.5 Pisos instalados
<b>Duración</b>	9 días
<b>Costos</b>	\$920
<b>Fecha de inicio</b>	11/26/2018
<b>Fecha de fin</b>	12/3/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
5.2.3.2	Paredes

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Proceso que comprende enlucir, empastar y pintar las paredes de la tienda, donde se revisan los planos para confirmar colores por ubicación, se solicitan los materiales y se realizan los acabados de pintura.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Paredes pintadas de acuerdo a planos y espacios

<b>Actividades Principales</b>	5.2.3.2.1 Revisar planos de tienda 5.2.3.2.2 Solicitar materiales y equipos de construcción 5.2.3.2.3 Realizar enlucido de paredes 5.2.3.2.4 Realizar empastado de paredes 5.2.3.2.5 Pintar paredes 5.2.3.2.6 Paredes terminadas
<b>Duración</b>	19 días
<b>Costos</b>	\$46880
<b>Fecha de inicio</b>	12/3/2018
<b>Fecha de fin</b>	12/19/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
6.1.1	Búsqueda

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende todo el proceso de búsqueda y reclutamiento, desde desarrollar los perfiles ocupacionales hasta contar con una base de candidatos calificados

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Base de datos con candidatos que cumplen con el perfil

<b>Actividades Principales</b>	6.1.1.1 Desarrollar perfiles ocupacionales 6.1.1.2 Realizar convocatoria 6.1.1.3 Recopilar hojas de vida 6.1.1.4 Elaborar base de candidatos idoneos 6.1.1.5 Búsqueda realizada
<b>Duración</b>	6.38 días
<b>Costos</b>	\$981.56
<b>Fecha de inicio</b>	10/5/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/16/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente de Talento Humano;Gerente de Talento Humano;Gerente de Tiendas
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Talento Humano

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
6.1.2	Entrevista y Evaluaciones

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Proceso que incluye las evaluaciones de personal, los candidatos con mejores puntajes son entrevistados y se selecciona a los que cumplen con el perfil requerido.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Reporte de listado con los mejores puntajes alcanzados. Documento de formato de entrevistas lleno, incluyendo si el candidato fue aprobado o rechazado.

<b>Actividades Principales</b>	6.1.2.1 Realizar convocatoria a evaluaciones 6.1.2.2 Realizar evaluaciones 6.1.2.3 Revisar resultados de evaluaciones 6.1.2.4 Elaborar lista de mejores puntuados 6.1.2.5 Convocar a entrevistas individuales 6.1.2.6 Realizar entrevistas 6.1.2.7 Seleccionar a los candidatos ganadores 6.1.2.8 Entrevista y Evaluaciones realizadas
<b>Duración</b>	9 días
<b>Costos</b>	\$1126.21
<b>Fecha de inicio</b>	10/16/2018
<b>Fecha de fin</b>	10/23/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente de Talento Humano;Gerente de Talento Humano;Gerente de Tiendas
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Talento Humano

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
6.2.1	Cultura Organizacional

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la elaboración del contenido, del cronograma de capacitación, y para el desarrollo de la misma que exista el material necesario y el espacio físico disponible.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Listado firmado de los asistentes a la capacitación de cultura organizacional

<b>Actividades Principales</b>	6.2.1.1 Elaborar contenido de capacitación 6.2.1.2 Establecer cronograma de capacitación 6.2.1.3 Convocar a capacitación 6.2.1.4 Desarrollar capacitación 6.2.1.5 Capacitación de Cultura Organizacional desarrollada
<b>Duración</b>	9.13 días
<b>Costos</b>	\$9013.5
<b>Fecha de inicio</b>	10/31/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/12/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Capacitador Cultura Organizacional;Asistente de Talento Humano
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Talento Humano

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
6.2.2	Políticas Internas

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la elaboración del contenido, del cronograma de capacitación, y para el desarrollo de la misma que exista el material necesario y el espacio físico disponible.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Listado firmado de los asistentes a la capacitación de políticas internas

<b>Actividades Principales</b>	6.2.2.1 Elaborar contenido de capacitación 6.2.2.2 Establecer cronograma de capacitación 6.2.2.3 Convocar a capacitación 6.2.2.4 Desarrollar capacitación 6.2.2.5 Capacitación de Políticas Internas desarrollada
<b>Duración</b>	10.75 días
<b>Costos</b>	\$6399.25
<b>Fecha de inicio</b>	10/31/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/13/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Capacitador Políticas Internas;Asistente de Talento Humano
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Talento Humano

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
6.2.3	Protocolo de Servicio

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la elaboración del contenido, del cronograma de capacitación, y para el desarrollo de la misma que exista el material necesario y el espacio físico disponible.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Listado firmado de los asistentes a la capacitación de protocolo de servicio

<b>Actividades Principales</b>	6.2.3.1 Elaborar contenido de capacitación 6.2.3.2 Establecer cronograma de capacitación 6.2.3.3 Convocar a capacitación 6.2.3.4 Desarrollar capacitación 6.2.3.5 Capacitación de Protocolo de Servicio desarrollada
<b>Duración</b>	13 días
<b>Costos</b>	\$9933
<b>Fecha de inicio</b>	10/31/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/15/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Capacitador Protocolo de Servicio;Asistente de Talento Humano
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Talento Humano

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
6.3.1	Inducción Funcional

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la elaboración del contenido, del cronograma de capacitación, y para el desarrollo de la misma que exista el material necesario y el espacio físico disponible.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Listado firmado de los asistentes a la inducción funcional

<b>Actividades Principales</b>	6.3.1.1 Elaborar contenido de capacitación 6.3.1.2 Establecer cronograma de capacitación 6.3.1.3 Convocar a capacitación 6.3.1.4 Desarrollar capacitación 6.3.1.5 Inducción Funcional desarrollada
<b>Duración</b>	12.13 días
<b>Costos</b>	\$12998.5
<b>Fecha de inicio</b>	11/9/2018
<b>Fecha de fin</b>	11/20/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Capacitador Inducción Funcional;Asistente de Talento Humano
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Talento Humano

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
6.3.2	Pasantía en Tiendas

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
<p>Proceso importante, ya que involucra el adiestramiento en campo, es decir, en este punto se ubica al personal contratado en diferentes tiendas con un mentor asignado para que realicen sus pasantías y reciban retroalimentación continua.</p>

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
<p>Reporte de marcaciones de la tienda del personal contratado. Reporte de evaluación del personal contratado elaborado por los mentores.</p>

<b>Actividades Principales</b>	6.3.2.1 Definir tiendas para pasantía 6.3.2.2 Distribuir personal en tiendas 6.3.2.3 Asignar mentores de personal contratado 6.3.2.4 Realizar pasantía en tiendas 6.3.2.5 Desarrollar evaluación 6.3.2.6 Dar retroalimentación a personal contratado 6.3.2.7 Pasantía en tiendas realizada
<b>Duración</b>	49.88 días
<b>Costos</b>	\$10377.5
<b>Fecha de inicio</b>	11/14/2018
<b>Fecha de fin</b>	12/27/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Asistente de Tienda;Gerente de Talento Humano;Gerente de Tiendas;Supervisor Tienda 1;Supervisor Tienda 2;Supervisor Tienda 3
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Tiendas

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
7.1.1	Muebles de Oficina

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la coordinación de la recepción e instalación de los muebles de oficina, su validación y confirmación de buen estado de los activos.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Acta de entrega recepción firmada. Guía de remisión firmada.

<b>Actividades Principales</b>	7.1.1.1 Coordinar recepción e instalación de muebles de oficina 7.1.1.2 Recibir muebles de oficina con documentación 7.1.1.3 Validar muebles de oficina recibidos contra datos de remisión 7.1.1.4 Validar estado de muebles de oficina 7.1.1.5 Instalar muebles de oficina 7.1.1.6 Muebles de oficina instalados
<b>Duración</b>	8.38 días
<b>Costos</b>	\$220.4
<b>Fecha de inicio</b>	12/19/2018
<b>Fecha de fin</b>	12/27/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Gerente de Compras;Gerente de Tiendas;Asistente de Tienda
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Tiendas

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
7.1.2	Mobiliario de Exhibición

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la coordinación de la recepción e instalación del mobiliario de exhibición, su validación y confirmación de buen estado de los activos.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Acta de entrega recepción firmada. Guía de remisión firmada.

<b>Actividades Principales</b>	7.1.2.1 Coordinar recepción e instalación de mobiliario de exhibición 7.1.2.2 Recibir mobiliario de exhibición con documentación 7.1.2.3 Validar mobiliario de exhibición recibidos contra datos de remisión 7.1.2.4 Validar estado de mobiliario de exhibición 7.1.2.5 Instalar mobiliario de exhibición 7.1.2.6 Mobiliario de exhibición instalado
<b>Duración</b>	8.38 días
<b>Costos</b>	\$216.88
<b>Fecha de inicio</b>	12/19/2018
<b>Fecha de fin</b>	12/27/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Gerente de Compras;Gerente de Tiendas;Asistente de Tienda
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Tiendas

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
7.2.1	Montaje de Redes

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la solicitud de materiales, coordinación de la recepción de materiales, instalación del cableado de redes y verificación del correcto funcionamiento del cableado.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Reporte de inspección del Ingeniero eléctrico y de sistemas.

<b>Actividades Principales</b>	7.2.1.1 Revisar planos de tienda 7.2.1.2 Solicitar materiales para montaje de redes 7.2.1.3 Recibir materiales para montaje de redes 7.2.1.4 Realizar cableado de redes 7.2.1.5 Revisar funcionamiento de cableado 7.2.1.6 Montaje de redes realizado
<b>Duración</b>	12.63 días
<b>Costos</b>	\$980
<b>Fecha de inicio</b>	12/13/2018
<b>Fecha de fin</b>	12/24/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Sistemas
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
7.2.2	Equipos de Computo

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la coordinación de la recepción e instalación de los equipos de cómputo, su validación y confirmación de buen estado de los activos.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Reporte de pruebas de operación de equipos de computo instalados.

<b>Actividades Principales</b>	7.2.2.1 Coordinar recepción e instalación de equipos de computo 7.2.2.2 Recibir equipos de computo con documentación 7.2.2.3 Validar equipos de computo recibidos contra datos de remisión 7.2.2.4 Validar estado de equipos de computo 7.2.2.5 Instalar equipos de computo 7.2.2.6 Realizar pruebas de operación de equipos de computo 7.2.2.7 Equipos de computo instalados
<b>Duración</b>	6.63 días
<b>Costos</b>	\$365.84
<b>Fecha de inicio</b>	12/19/2018
<b>Fecha de fin</b>	12/26/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Ingeniero en Sistemas;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas
<b>Aprobado por</b>	Director del proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
7.2.3	Equipos de Facturación

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la coordinación de la recepción e instalación de los equipos de facturación, su validación y confirmación de buen estado de los activos.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Reporte de pruebas de operación de equipos de facturación instalados.

<b>Actividades Principales</b>	7.2.3.1 Coordinar recepción e instalación de equipos de facturación 7.2.3.2 Recibir equipos de facturación con documentación 7.2.3.3 Validar equipos de facturación recibidos contra datos de remisión 7.2.3.4 Validar estado de equipos de facturación 7.2.3.5 Instalar equipos de facturación 7.2.3.6 Realizar pruebas de operación de equipos de facturación 7.2.3.7 Equipos de facturación instalados
<b>Duración</b>	5.88 días
<b>Costos</b>	\$371.56
<b>Fecha de inicio</b>	12/19/2018
<b>Fecha de fin</b>	12/24/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Ingeniero en Sistemas;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Tiendas

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
7.2.4	Equipos de Servicio Remoto

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la coordinación de la recepción e instalación de equipos de servicio remoto, su validación y confirmación de buen estado de los activos.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Reporte de pruebas de operación de equipos de servicio remoto.

<b>Actividades Principales</b>	7.2.4.1 Coordinar recepción e instalación de equipos de servicio remoto 7.2.4.2 Recibir equipos de servicio remoto con documentación 7.2.4.3 Validar equipos de servicio remoto recibidos contra datos de remisión 7.2.4.4 Validar estado de equipos de servicio remoto 7.2.4.5 Instalar equipos de servicio remoto 7.2.4.6 Realizar pruebas de operación de equipos de servicio remoto 7.2.4.7 Equipos de servicio remoto instalados
<b>Duración</b>	5.88 días
<b>Costos</b>	\$381.56
<b>Fecha de inicio</b>	12/19/2018
<b>Fecha de fin</b>	12/24/2018
<b>Recursos necesarios</b>	Ingeniero en Sistemas;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Tiendas

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
7.3.1	Mercadería Local

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la coordinación de la recepción de la mercadería local en el Centro de Distribución, su validación y despacho hacia la tienda. Se revisa nuevamente la mercadería al llegar a la tienda y se procede a la ubicación de la misma.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Mercadería colocada en muebles, maniqués y paredes de exhibición de acuerdo a lineamientos de visual

	7.3.1.1 Coordinar recepción de mercadería local en CD
	7.3.1.2 Recibir mercadería local con documentación
	7.3.1.3 Validar mercadería local recibida contra datos de remisión
	7.3.1.4 Validar estado de mercadería local en CD
	7.3.1.5 Despacho de mercadería local desde CD hacia la tienda
	7.3.1.6 Recepción y alta de inventario en tienda
	7.3.1.7 Acomodación de mercadería local en exhibición
	7.3.1.8 Mercadería local acomodada
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	14.63 días
<b>Costos</b>	\$5796.74
<b>Fecha de inicio</b>	12/17/2018
<b>Fecha de fin</b>	1/2/2019
<b>Recursos necesarios</b>	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas;Asistente de Tiendas;Vimer de Tienda
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Compras

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
7.3.2	Mercadería Importada

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Comprende la coordinación de la recepción de la mercadería importada en el Centro de Distribución, su validación y despacho hacia la tienda. Se revisa nuevamente la mercadería al llegar a la tienda y se procede a la ubicación de la misma.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Mercadería colocada en muebles, maniqués y paredes de exhibición de acuerdo a lineamientos de visual

	7.3.2.1 Coordinar recepción de mercadería importada en CD 7.3.2.2 Recibir mercadería importada con documentación 7.3.2.3 Validar mercadería importada recibida contra datos de remisión 7.3.2.4 Validar estado de mercadería importada 7.3.2.5 Despacho de mercadería local desde CD hacia la tienda 7.3.2.6 Recepción y alta de inventario en tienda 7.3.2.7 Acomodación de mercadería importada en exhibición 7.3.2.8 Mercadería importada acomodada
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	22.88 días
<b>Costos</b>	\$9941.53
<b>Fecha de inicio</b>	12/10/2018
<b>Fecha de fin</b>	1/2/2019
<b>Recursos necesarios</b>	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas;Asistente de Tiendas;Vimer de Tienda
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Compras

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
8.1	Reporte de inspección

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Proceso realizado para verificar el correcto funcionamiento de la tienda terminada.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Informe satisfactorio de la inspección

	8.1.1 Realizar inspección de obra 8.1.2 Elaborar Informe de Fiscalización de Obra 8.1.3 Revisión de Informe de fiscalización de Obra 8.1.4 Reporte de Inspección aprobado
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	9.75 días
<b>Costos</b>	\$2520.64
<b>Fecha de inicio</b>	1/2/2019
<b>Fecha de fin</b>	1/10/2019
<b>Recursos necesarios</b>	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica;Fiscalizador Mobiliario;Director de Proyecto;Gerente de Tiendas;Gerente Fiscalizador;Gerente Legal;Patrocinador
<b>Aprobado por</b>	Gerente de Tiendas / Director del Proyecto

<b>Código de la EDT</b>	<b>Denominación de la tarea</b>
8.2	Acta de entrega

<b>Descripción del paquete de trabajo</b>
Proceso utilizado para formalizar la culminación de los trabajos, se suscribe el acta de entrega definitiva.

<b>Criterios de aceptación del paquete de trabajo</b>
Acta de entrega recepción firmada

	8.2.1 Elaborar acta de entrega definitiva 8.2.2 Revisar acta de entrega definitiva 8.2.3 Firmar acta de entrega definitiva 8.2.4 Acta de entrega firmada
<b>Actividades Principales</b>	
<b>Duración</b>	1.75 días
<b>Costos</b>	\$31625.01
<b>Fecha de inicio</b>	1/10/2019
<b>Fecha de fin</b>	1/11/2019
<b>Recursos necesarios</b>	Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador;Contratista Civil;Contratista Eléctrico
<b>Aprobado por</b>	Patrocinador

### 4.3.5 Matriz de trazabilidad de requisitos

Tabla 48

*Matriz de Trazabilidad de los Requisitos*

Atributos de Requisitos												
Código	Descripción	Sustento de su inclusión	Fecha de inclusión	Propietario	Fuente	Prioridad	Versión	Estado Actual*	Fecha de cumplimiento	Nivel de estabilidad**	Grado de complejidad**	Criterio de aceptación
RE01	Que el proyecto esté ubicado en una zona de alto tráfico de clientes o en un centro comercial	Solicitado por Presidente de Directorio		Presidente de Directorio	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	M	Tráfico promedio de 47 personas por hora.
RE02	Que el proyecto cumpla el presupuesto estimado	Solicitado por Accionista 1		Accionista 1	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Presupuesto real sea igual o inferior al estimado
RE03	Que la inversión por metro cuadrado de construcción no supere los 1500 dólares	Solicitado por Accionista 2		Accionista 2	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Cálculo de inversión dividido para los metros cuadrados de construcción debe ser menor o igual a \$1.500.00

RE04	Que el proyecto finalice en la fecha establecida en la programación	Solicitado por Accionista 3		Accionista 3	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Verificar que la fecha real de finalización sea igual o inferior a la planificada
RE05	Que el proyecto contemple la inclusión del negocio de calzado para ser ofertado en la nueva tienda	Solicitado por Accionista 4		Accionista 4	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Revisar el diseño de la tienda debe contemplar infraestructura para la sección de zapatos y el shopping list que contenga incluidas estas adquisiciones
RE06	Que el proyecto cumpla el presupuesto estimado	Solicitado por Director Financiero		Director Financiero	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Presupuesto real sea igual o inferior al estimado
RE07	Que el proyecto contrate personal de la ciudad de Manta	Solicitado por Director de Gobierno Corporativo y Estrategia		Director de Gobierno Corporativo y Estrategia	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Contratos laborales firmados
RE08	Que se cumplan la especificaciones de tiempo, alcance y costo del proyecto	Solicitado por Presidente Administrativo		Presidente Administrativo	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Verificar el cumplimiento de los índices de calidad del proyecto: SPI $\geq 0,95$ ; CPI $\geq 0,95$ ; IAR $\geq 20\%$ ; ICE $\geq 95\%$ .

RE09	Que el proyecto genere al menos 20 plazas de trabajo para personal de la ciudad de Manta	Solicitado por Vicepresident e Financiero		Vicepresidente Financiero	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Verificar que el número de empleados contratados sea igual o mayor a 20.
RE10	Que la mercadería adquirida para exhibirse en la tienda llegue al centro de distribución con al menos 20 días de anticipación a la fecha de apertura de la nueva tienda	Solicitado por Vicepresident e de Recursos Humanos		Vicepresidente de Recursos Humanos	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Verificar fecha de ingreso de mercadería la cual debe ser menor en 20 días a la fecha de apertura de la tienda
RE11	Que el diseño de la tienda contemple al menos 5 estaciones de atención para el personal de crédito directo	Solicitado por Vicepresident e Comercial		Vicepresidente Comercial	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Verificar que los diseños de la tienda contemplen dicho espacio.
RE12	Que la tienda cuenta con 3 estaciones de pago en su layout	Solicitado por Vicepresident e de Crédito y Sistemas		Vicepresidente de Crédito y Sistemas	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	A	Verificar que los diseños de la tienda contemplen dicho espacio.
RE13	Que se cumpla con la provisión de materiales, mobiliarios y	Solicitado por Vicepresident e de Operaciones		Vicepresidente de Operaciones	Declaración de alcance	Muy alta	1.0	AC		A	M	Informe de fiscalización debe corroborar las fechas,

	mercadería para el proyecto, dentro del plazo, costos y calidad convenidos.											costos y calidad de los bienes adquiridos e función de este requisito.
RE14	Que el proyecto genere mayores compras de mercadería por parte de Almacenes ABC	Solicitado por Trabajadores y Proveedores Nacionales		Trabajadores	Declaración de alcance	Alta	1.0	AC		A	A	Shopping list debe contemplar las provisiones de crecimiento de la tienda.

**Trazabilidad hacia**

Código	Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio	Objetivos del Proyecto	Alcance del proyecto / Entregables EDT	Diseño del Producto / Servicio	Desarrollo del producto / Servicio	Estrategia de prueba	Escenario de prueba	Requerimiento de alto nivel
RE01	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Contrato Comercial	El contrato está sujeto a las condiciones que contempla el código civil	Se negocia con el centro comercial el costo y ubicación de la tienda.	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE02	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto Plan de Dirección del Proyecto Informes de Estado del Proyecto Reuniones Semanales de Coordinación	El presupuesto deberá contener el costo de las fases del proyecto, la reserva de contingencia calculada a partir del análisis de riesgos y la de gestión	Se estima mediante juicio de expertos y estimaciones análogas	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE03	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Diseño Arquitectónico Diseño Eléctrico Diseño Tecnológico Diseño Layout	Los diseños deben considerar esta restricción al momento de ser elaborados	Se revisa de acuerdo al diseño el costo de completar los paquetes de trabajo incluidos en la obra civil	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente

RE04	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto Plan de Dirección del Proyecto Informes de Estado del Proyecto Reuniones Semanales de Coordinación	La estimación de la duración de las actividades se realizará mediante la estimación de valor esperado utilizando una distribución PERT	Se revisa durante las reuniones de coordinación el SPI para evaluar el estado del proyecto y tomar medidas correctivas de ser el caso	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE05	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Mercadería	Se elabora el catálogo de productos considerando la inclusión de la rama de calzados	Se incluye dentro del shopping list la rama de calzado para la nueva tienda	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE06	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Constitución del Proyecto Plan de Dirección del Proyecto Informes de Estado del Proyecto Reuniones Semanales de Coordinación	La estimación del costo de los recursos asignados a las actividades se realizará mediante la estimación de valor esperado utilizando una distribución PERT	Se revisa durante las reuniones de coordinación el CPI para evaluar el estado del proyecto y tomar medidas correctivas de ser el caso	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE07	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Búsqueda Entrevista y Evaluación Contratos Laborales	Se realiza la convocatoria por medios de prensa de circulación local.	Se validará la ciudad de origen de los aplicantes con el fin de segmentar y depurar la lista de candidatos	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE08	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Constitución del Proyecto Plan de Dirección del Proyecto Informes de Estado del Proyecto Reuniones Semanales de Coordinación	La definición del alcance se realizará mediante la comparación de otros proyectos de apertura de tiendas en otras localidades del país realizadas por la empresa y validada con el juicio de	Se revisa durante las reuniones de coordinación la calidad de los entregables desarrollados y su cumplimiento en relación a la	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente

				profesionales expertos	línea base del alcance.			
RE09	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Búsqueda Entrevista y Evaluación Contratos Laborales	El organigrama de la tienda se contempla para la creación de al menos este número de plazas de trabajo con base en los horarios de atención y el flujo estimado de clientes	Se depura la lista de candidatos hasta cumplir con este requerimiento.	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE10	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Mercadería Mercadería Local Mercadería Importada	La programación de las actividades de este paquete de trabajo debe considerar una dependencia tipo CF con la de fin del proyecto.	Se incluye dentro de la programación como condición este requerimiento.	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
RE11	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Diseño Arquitectónico Diseño Eléctrico Diseño tecnológico Diseño Layout Muebles de Oficina Montaje de Redes Equipos de Computo Equipos de Facturación Equipos de Servicio Remoto	El diseño de la tienda debe contemplar todas las áreas requeridas para su funcionamiento y atención ágil al cliente	Se revisa los diseños de la tienda para asegurarse la existencia de estos espacios solicitados	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
R12	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Diseño Arquitectónico Diseño Eléctrico Diseño tecnológico Diseño Layout Muebles de Oficina Montaje de Redes Equipos de Computo	El diseño de la tienda debe contemplar todas las áreas requeridas para su funcionamiento y atención ágil al cliente	Se revisa los diseños de la tienda para asegurarse la existencia de estos espacios solicitados	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente

			Equipos de Facturación Equipos de Servicio Remoto					
R13	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Materiales, Equipos de Construcción, Eléctricos, Iluminación y Climatización Mobiliario de Oficina y Exhibición Equipos Tecnológicos Mercadería	Las adquisiciones se deberán coordinar de forma que estas hayan culminado previo al inicio de las actividades de construcción de la obra	Se controla permanentemente el proceso de adquisición de bienes	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente
R14	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	Mercadería	Al inicio de las operaciones se determina un shopping list moderado para medir la aceptación del público y posteriormente se incrementa de acuerdo a la demanda.	Se incrementará el shopping list de forma gradual de acuerdo al movimiento que presente la tienda.	No aplica	No aplica	Cumplir con lo requerido por el cliente

#### 4.4 Gestión del Tiempo

En esta sección se encuentra el plan de gestión del tiempo el cual establece los criterios y las actividades para el desarrollo, monitoreo y control del cronograma.

También, se encuentra el cronograma del proyecto el cual representa el plan para ejecutar las actividades del proyecto considerando su duración, dependencias, y demás información de planificación utilizada para generarlo.

Finalmente, se incluye la línea base del cronograma donde se detalla la duración total planificada de todas las actividades contempladas en el cronograma (114,75 días).

Se determinó que el proyecto tiene una carga de trabajo total de 4.501,46 horas/hombre, de las cuales el 28,58% forma parte de la ruta crítica del proyecto y está asociado a las actividades incluidas en la Gestión del proyecto (78 horas/hombre), Contrataciones (83,86 horas/hombre), Recursos Humanos (920,04 horas/hombre), Equipamiento (36,83 horas/hombre); y, la Entrega del Proyecto (168 horas/hombre).

Para determinar la duración de las actividades del proyecto se empleó el juicio de expertos (profesionales especializados de la empresa) y la estimación análoga (otros proyectos similares) para determinar mediante método PERT la duración de todas las actividades del proyecto.

Con base en la información considerada para la planificación del proyecto se realizó la simulación del cronograma; empleando la herramienta @Risk se insertó incertidumbre mediante la asignación de una distribución (PERT) a la duración de las actividades, la disponibilidad y tasa estándar de los recursos; con el fin de determinar con un mayor rango de certeza la duración esperada y fecha de finalización del proyecto y se obtuvo lo siguiente:

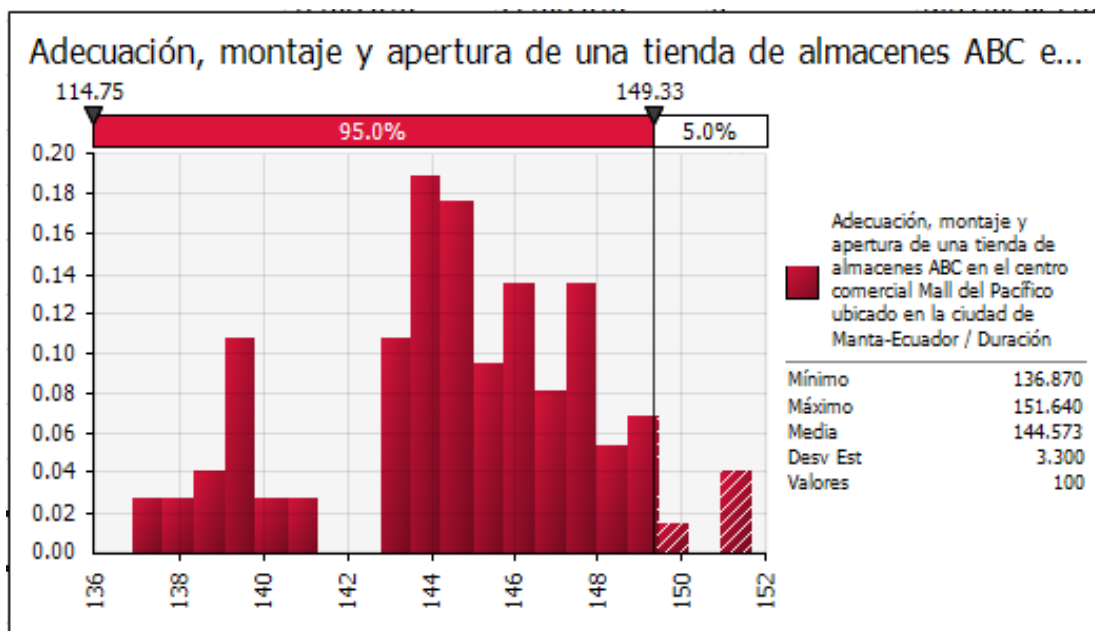


Figura 18 Duración Esperada del Proyecto

Como resultado de la simulación se pudo observar que existe una probabilidad de un 95% que el proyecto tenga una duración de 149,33 días por lo que se debe considerar esta diferencia como contingencia del cronograma (34,58 días).

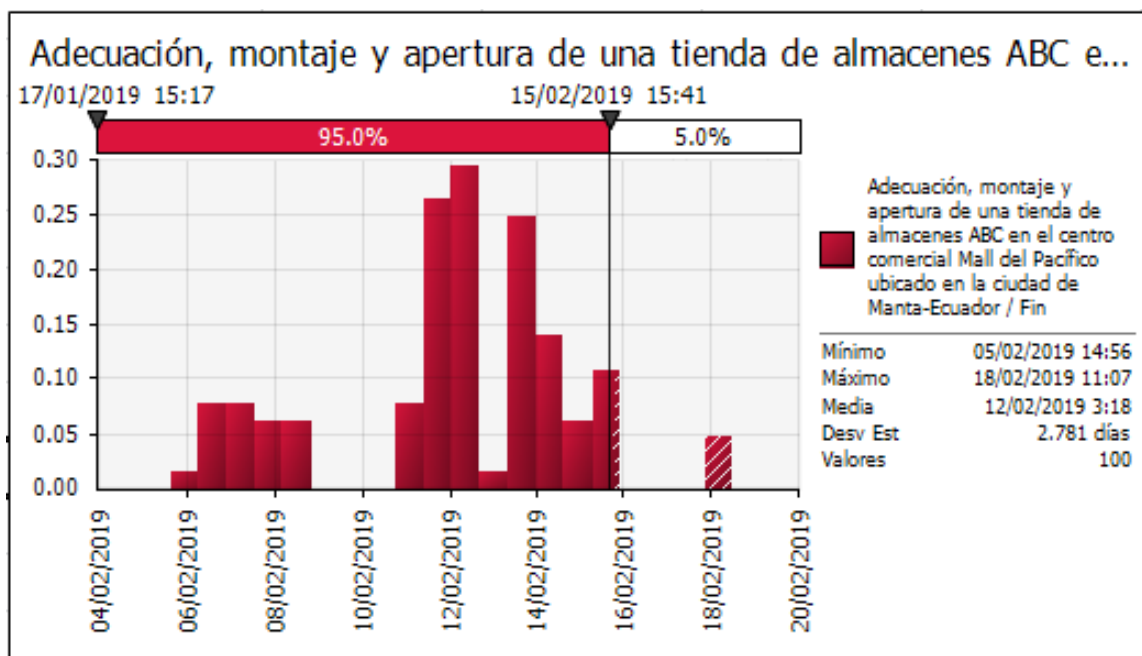


Figura 19 Fecha Esperada de Finalización del Proyecto

Adicionalmente, la simulación realizada determinó que con un 95% de probabilidad el proyecto culminará 15 de febrero del 2019.

A continuación, se muestran los entregables del grupo de procesos orientados a definir la gestión del tiempo del proyecto.

#### 4.4.1 Plan de Gestión del Cronograma

Tabla 49

Plan de Gestión del Cronograma

<b>Título del proyecto</b>	<b>ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR</b>
<b>Proceso de Definición de Actividades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Para cada paquete de trabajo definido en la EDT del Proyecto se procederá a identificar las diversas actividades que permitirán llevar a cabo en su totalidad el paquete de trabajo.</li> </ul>	

- Para cada actividad identificada en cada paquete de trabajo se asignará un código, nombre, alcance de este, y responsable.
- Para llevar a cabo el proceso de definición de actividades se utilizará el formato de estimación y secuenciamiento de actividades definidos por la organización.

### Proceso de Secuenciamiento de Actividades

- Con base en las actividades definidas, se secuenciará las mismas según la lógica requerida para su normal ejecución, desarrollándolas en paralelo o en serie según sea requerido. Esta definición se realiza mediante las siguientes dependencias:
  - FF: Fin a Fin
  - FC: Fin a Comienzo
  - CC: Comienzo a Comienzo
  - CF: Comienzo a Fin
- Los adelantos o retrasos se consiguen empleando la siguiente sintaxis: “# de tarea predecesora, tipo de dependencia, +/-, días de retraso o adelanto”. Ej.: 4FC+2 (actividad inicia 2 días después de finalizada la actividad #4), 4FC-2 (actividad inicia 2 días antes de que finalice la actividad #4).

### Proceso de Estimación de Recursos de las Actividades

Esta actividad se realiza tarea por tarea y consiste en definir para cada una de ellas:

- Tomando como base los paquetes de trabajo y actividades que se han identificado para llevar a cabo el proyecto, se realizará la estimación de los tipos de recursos (material o consumibles, maquinas o no consumibles, y personal).
- Se define lo siguiente para los tipos de recursos:
  - Trabajo: Nombre del recurso, tipo trabajo, duración, tasa por hora.
  - Materiales: Nombre del recurso, tipo de material, tasa por cantidad de material.
  - Costo: Nombre del recurso, tipo de costo.
- Para el proceso de estimación de recursos de las actividades se utilizará el formato de estimación de recursos y duraciones.

### Proceso de Estimación de Duración de las Actividades

La estimación de las actividades la realizará el director del Proyecto con ayuda del equipo de trabajo, y expertos; consultando de ser posible a los responsables de cada tarea el tiempo que podrían tardarse de acuerdo a los datos históricos disponibles.

Para esta estimación se deberá:

- Estimar la duración considerando de cuantos recursos de cada tipo se dispone y cuál es el alcance de la tarea a ejecutar.
- Verificar el calendario de disponibilidad de los recursos, esto podría hacer que una tarea dure más tiempo.
- La técnica más comúnmente empleada para la estimación de tiempos es la estimación analógica, en la que los tiempos se estiman por comparación con proyectos similares o información histórica.

### Proceso de Desarrollo del Cronograma

El desarrollo del cronograma se realizará con ayuda del programa Microsoft Project y se seguirán los siguientes pasos:

- Crear un nuevo proyecto en Microsoft Project cargando la información de la EDT y agregando la lista de actividades a cada paquete de trabajo.
- Secuenciar las tareas de acuerdo a la lógica definida y empleando las dependencias correspondientes.
- En la hoja de recursos, registrar todos los recursos definidos que se van a usar en el proyecto con sus correspondientes tasas por hora o tasa por unidad.
- Agregar la duración estimada de cada tarea.
- Agregar los recursos a las tareas correspondientes.
- El cronograma debe ser aprobado por el Patrocinador.
- Se establece la línea base para el cronograma.

### Proceso de Control del Cronograma

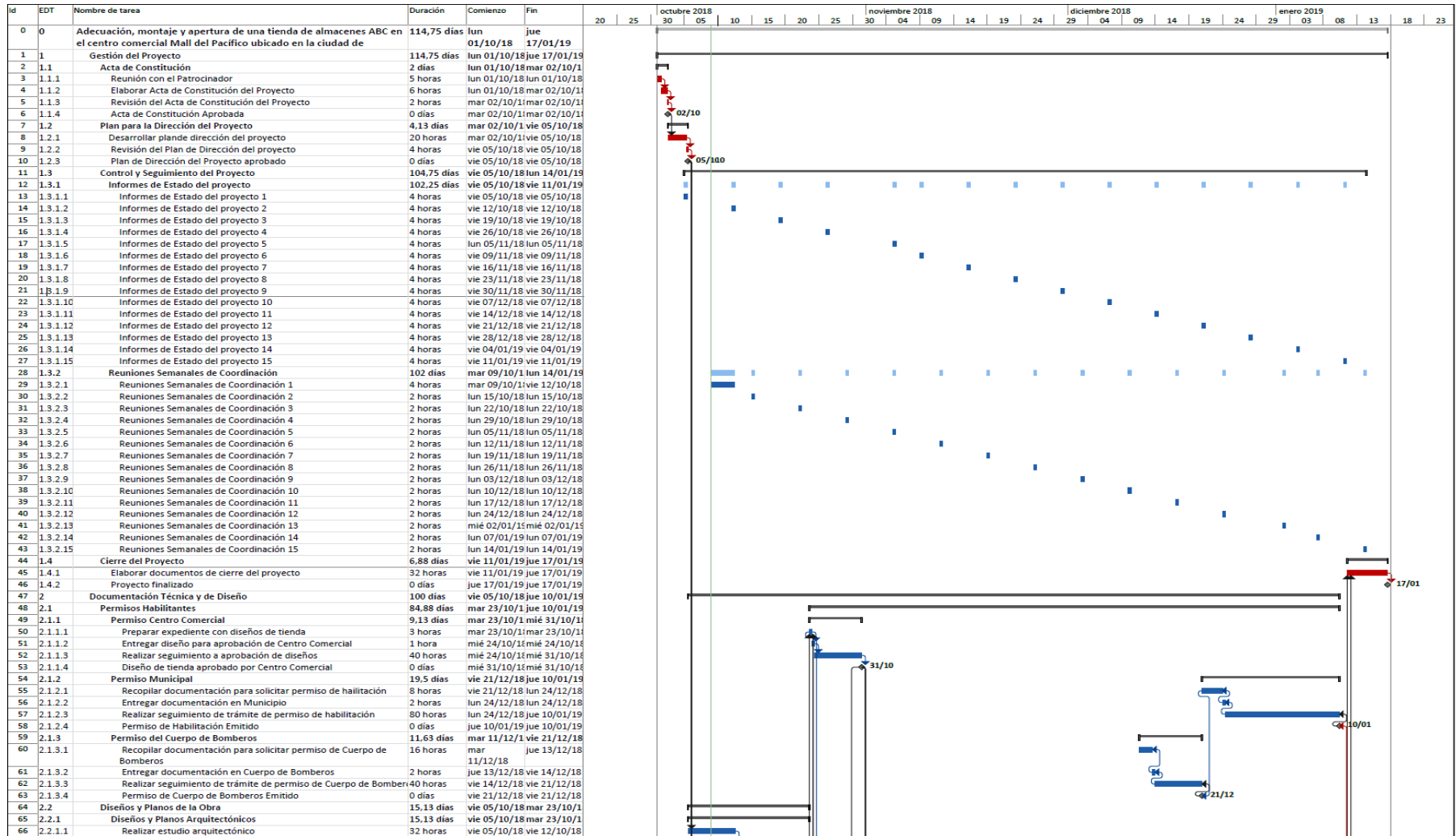
Para el proceso controlar el cronograma se empleará:

- Plan de dirección del proyecto
- Cronograma del proyecto
- Datos de desempeño del trabajo
- Calendario del proyecto
- Datos del cronograma

A través de la revisión del desempeño, técnicas de optimización de recursos, adelantos y retrasos, compresión del cronograma se generará informes de desempeño del cronograma que permitirán contrastar el desempeño del cronograma con la línea base aprobada y tomar las medidas pertinentes para ajustar las desviaciones o mantener el desempeño del cronograma según corresponda.

### 4.4.2 Cronograma del Proyecto

A continuación se presenta el cronograma extraído del programa Microsoft Project.









## 4.5 Gestión del Costo

En esta sección se encuentra el plan de gestión de los costos del proyecto en el cual se establecen las políticas, procedimientos, y documentación necesaria para la planificación, gestión, ejecución del gasto, y control de los costos del proyecto.

También, se encuentra la estimación de costos donde se detalla por cada una de las actividades identificadas en la sección anterior los recursos asignados a esta por tipos (personal, material o consumible, y maquinaria o no consumible).

Finalmente, se incluye la línea base del costo del proyecto (US\$ 4.621.009,00) y se la detalla por fase y entregable, por fase y tipo de recurso, por semana, y se incluye la representación gráfica del comportamiento del gasto a lo largo de la duración del proyecto (Curva S).

Del costo total de las fases del proyecto, el 93,38% está destinado a la fase de adquisiciones del proyecto; a su vez, las actividades destinadas a la adquisición de la mercadería representan el 83,57% del costo de esta fase.

El 0,52% del costo total de las fases del proyecto están destinados para la Gestión del Proyecto; y las otras fases representan en conjunto el 6,10% del costo del proyecto (Documentación Técnica y Diseño, Diseños y Planos de Obra, Contrataciones, Obra Civil, Recursos Humanos, Equipamiento y Entrega), de la cual la ejecución de la Obra Civil representa el 35,57%.

Con base en la información considerada para la planificación del proyecto se realizó la simulación del costo; mediante el uso del programa @Risk se insertó incertidumbre mediante la asignación de una distribución PERT a la duración de las actividades, la disponibilidad y tasa estándar de los recursos; con el fin de determinar con un mayor rango de certeza el costo esperado del proyecto y se obtuvo lo siguiente:

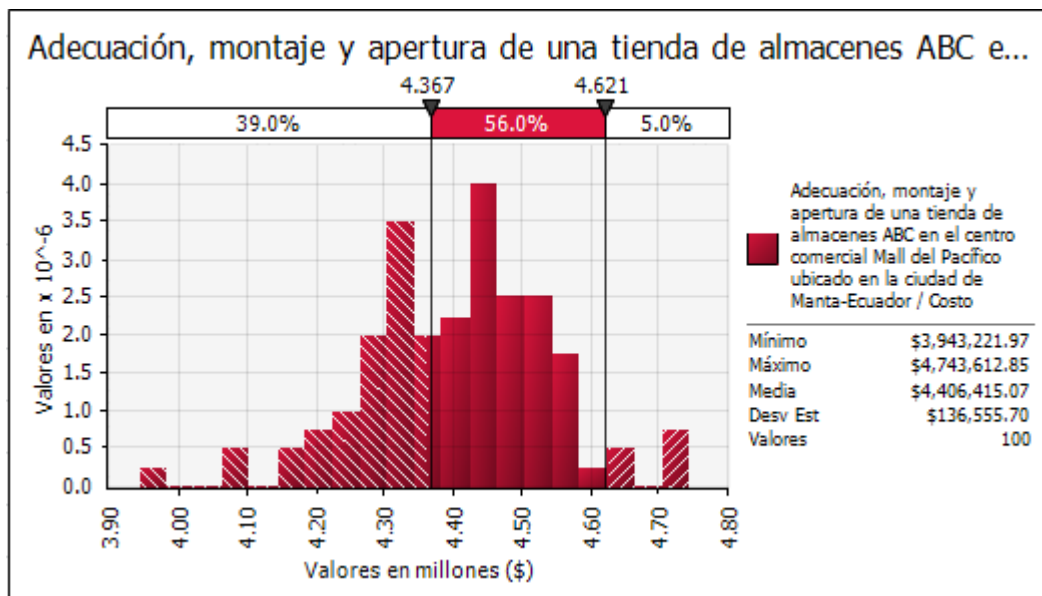


Figura 21 Costo Esperado del Proyecto

Como resultado de la simulación se pudo observar que existe una probabilidad del 39,00% de que el proyecto cumpla con el costo planificado y existe un 95% de probabilidad de que el proyecto tenga un costo de \$ 4.621.000,00.

A continuación, se muestran los entregables del grupo de procesos orientados a definir la gestión del costo del proyecto.

#### 4.5.1 Plan de Gestión del Costo

Tabla 50

Plan de gestión del costo

Título del proyecto	ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR	
<b>Estimación del Proyecto</b>		
Tipo de Estimación	Modo de Estimación	Nivel de Precisión
Orden de Magnitud	Análoga	-25% al +40%
Presupuesto Estimado	Análoga	-15% al +25%

Presupuesto Definitivo	Paramétrica (Análisis de oferta de contratistas)	-5% al +10%
<b>Unidades de Medidas</b>		
<b>Tipo de Recursos</b>	<b>Unidades de Medidas</b>	
Recurso Personal (Tipo Trabajo)	Costo / Hora	
Recurso Material o Consumible	Costo por unidades	
Recurso Costo (Contratistas y Proveedores)	Costo por actividad o entregable	
<b>Umbrales de Control</b>		
<b>Alcance Proyecto/Fase/Entregable</b>	<b>Variable Permitida</b>	<b>Acción para tomar si variación excede lo permitido</b>
Por entregable	+/- 5% del Costo Planificado	Considerar acciones correctivas
<b>Métodos de Medición de Valor Ganado</b>		
<b>Alcance Proyecto/Fase/Entregable</b>	<b>Método de Medición</b>	<b>Modo de Medición</b>
Proyecto completo	Valor acumulado (Curva "S")	Informe de Desempeño Semanal
<b>Fórmulas de Pronóstico de Valor Ganado</b>		
<b>Tipo de Pronóstico</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Modo: quién, cómo, cuándo, dónde</b>
Estimación a la conclusión (EAC)	$AC + \frac{(BAC - EV)}{CPI}$	Informe de Desempeño Semanal que lo elaborará el director del Proyecto.
<b>Niveles de Estimación y de Control</b>		
<b>Tipo de Estimación de Costos</b>	<b>Nivel de Estimación de Costos</b>	<b>Nivel de Control de Costos</b>
Orden de Magnitud	Por fase	No aplica

Presupuesto Estimado	Por entregable	No aplica
Presupuesto Definitivo	Por actividad	Por entregable
<b>Procesos de Gestión de Costos</b>		
<b>Proceso de Gestión de Costos</b>	<b>Descripción: qué, cómo, cuándo, donde, con qué</b>	
Estimación de Costos	<p>En etapas iniciales del proyecto, se utilizará estimación análoga para estimar el presupuesto del proyecto.</p> <p>Durante la etapa de planificación del proyecto se utilizará la estimación análoga y paramétrica, para estimar el costo por actividades del proyecto.</p> <p>Una vez obtenido el presupuesto del proyecto, este deberá ser aprobado por el director del Proyecto y Patrocinador.</p>	
Preparación del Presupuesto	<p>Se elabora el Presupuesto del proyecto sumando los costos de las fases del proyecto más las reservas de contingencias para cubrir aquellos riesgos identificados en el Plan de Gestión de Riesgos y las reservas de gestión para los riesgos desconocidos.</p> <p>El costo por las reservas de Gestión del proyecto se establece en el 5% del costo de las fases del Proyecto.</p> <p>Este documento es elaborado por el director del Proyecto y revisado y aprobado por el Patrocinador.</p>	
Control de Costos	<p>Toda variación final dentro del +/-10% del presupuesto será considerada como normal.</p> <p>Toda variación final fuera del +/-10% del presupuesto será considerada como causa asignable y deberá ser auditada. Se presentará un informe de auditoría y de ser el caso se registrará como lección aprendida.</p> <p>El director del Proyecto evaluará el impacto de cualquier posible cambio del costo, informando al Patrocinador los efectos en el proyecto, en especial las consecuencias en los objetivos finales de (alcance, tiempo y costo)</p>	
<b>Formatos de Gestión de Costos</b>		

<b>Formatos de Gestión de Costos</b>	<b>Descripción: qué, cómo, cuándo, donde, con qué</b>
Plan de Gestión de Costos	Documento que detalla la planificación para la gestión de los costos del proyecto.
Línea Base del Costo	Línea base de los costos del proyecto que incluye las estimaciones de los costos de los paquetes de trabajo y la reserva de contingencias.
Costeo del Proyecto	Este informe detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que participe.
Presupuesto por Fase y Entregable	Informa los costos del proyecto, divididos por Fases (componentes de la EDT), y cada fase dividido en 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.

### **Sistemas de Control de Tiempos**

#### **Descripción: qué, cómo, cuándo, donde, con qué**

Cada responsable en el equipo del proyecto debe de emitir un reporte semanal dando a conocer los entregables realizados y el porcentaje de avance. El director del Proyecto con base en esta información procede a actualizar el cronograma con el cumplimiento de lo estipulado.

La duración del proyecto podrá tener una variación +/- 5% del total planeado, si este intervalo es superado se deberá emitir una solicitud de cambio.

### **Sistemas de Control de Costos**

#### **Descripción: qué, cómo, cuándo, donde, con qué**

Cada responsable del equipo del proyecto deberá emitir un reporte semanal dando a conocer los entregables ejecutados y el porcentaje de avance. El director del proyecto con base en esta información procede a actualizar el cronograma con el cumplimiento de lo estipulado.

El proyecto puede tener una variación del 5% del total del proyecto, en el caso de superar este límite se deberá emitir una solicitud de cambio.

### **Sistema de Control de Cambios de Costos**

#### **Descripción: qué, cómo, cuándo, donde, con qué**

El Patrocinador y el director del proyecto son los encargados de evaluar, aprobar o rechazar las solicitudes de cambio.

El director será responsable de aprobar aquellos cambios que no tengan un impacto en la estrategia de la compañía.

Todos los cambios deberán ser evaluados previo a su aprobación con objeto de identificar los impactos de estos sobre el proyecto.

Sólo se aprobarán cambios urgentes que por su naturaleza o impacto sobre el proyecto no puedan esperar a ser tratados por el Comité de Control de Cambios y que en total no excedan el 5% del presupuesto aprobado y deberán ser expuestos en la próxima reunión del equipo del proyecto.

#### 4.5.2 Estimación del Costo por Actividades

Tabla 51

*Estimación de Costos por Actividad*

EDT	Nombre de tarea	Nombres de los recursos	Costo
<b>0</b>	<b>Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador</b>		<b>\$4.367.965,31</b>
<b>1</b>	<b>Gestión del Proyecto</b>		<b>\$22.856,85</b>
<b>1.1</b>	<b>Acta de Constitución</b>		<b>\$2.181,25</b>
1.1.1	Reunión con el Patrocinador	Director de Proyecto;Patrocinador	\$1.343,75
1.1.2	Elaborar Acta de Constitución del Proyecto	Director de Proyecto	\$300,00
1.1.3	Revisión del Acta de Constitución del Proyecto	Director de Proyecto;Patrocinador	\$537,50
1.1.4	Acta de Constitución Aprobada		\$0,00
<b>1.2</b>	<b>Plan para la Dirección del Proyecto</b>		<b>\$2.075,00</b>
1.2.1	Desarrollar plan de dirección del proyecto	Director de Proyecto	\$1.000,00
1.2.2	Revisión del Plan de Dirección del proyecto	Director de Proyecto;Patrocinador	\$1.075,00
1.2.3	Plan de Dirección del Proyecto aprobado		\$0,00
<b>1.3</b>	<b>Control y Seguimiento del Proyecto</b>		<b>\$17.100,60</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Informes de Estado del proyecto (1 a 15)</b>	Asistente de Seguimiento	<b>\$562,80</b>

<b>1.3.2</b>	<b>Reuniones Semanales de Coordinación (1 a 15)</b>	Patrocinador; Director de Proyecto; Gerente de Capacitación; Gerente de Centro de Distribución; Gerente de Compras; Gerente de Talento Humano; Gerente de Tiendas; Gerente Fiscalizador; Gerente Legal	<b>\$16.537,80</b>
<b>1.4</b>	<b>Cierre del Proyecto</b>		<b>\$1.500,00</b>
1.4.1	Elaborar documentos de cierre del proyecto	Director de Proyecto	\$1.500,00
1.4.2	Proyecto finalizado		\$0,00
<b>2</b>	<b>Documentación Técnica y de Diseño</b>		<b>\$15.728,89</b>
<b>2.1</b>	<b>Permisos Habilitantes</b>		<b>\$2.540,00</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Permiso Centro Comercial</b>		<b>\$515,00</b>
2.1.1.1	Preparar expediente con diseños de tienda	Asistente Administrativo; Asistente de Tienda; Asistente Legal	\$60,00
2.1.1.2	Entregar diseño para aprobación de Centro Comercial	Asistente Legal; Asistente Administrativo	\$15,00
2.1.1.3	Realizar seguimiento a aprobación de diseños	Asistente Administrativo; Asistente Legal	\$440,00
2.1.1.4	Diseño de tienda aprobado por Centro Comercial		\$0,00
<b>2.1.2</b>	<b>Permiso Municipal</b>		<b>\$1.085,00</b>

2.1.2.1	Recopilar documentación para solicitar permiso de habilitación	Asistente Administrativo;Asistente de Tienda;Asistente Legal	\$110,00
2.1.2.2	Entregar documentación en Municipio	Asistente Legal;Asistente Administrativo	\$30,00
2.1.2.3	Realizar seguimiento de trámite de permiso de habilitación	Asistente Administrativo;Asistente Legal	\$945,00
2.1.2.4	Permiso de Habilitación Emitido		\$0,00
<b>2.1.3</b>	<b>Permiso del Cuerpo de Bomberos</b>		<b>\$940,00</b>
2.1.3.1	Recopilar documentación para solicitar permiso de Cuerpo de Bomberos	Asistente Administrativo;Asistente de Tienda;Asistente Legal	\$330,00
2.1.3.2	Entregar documentación en Cuerpo de Bomberos	Asistente Legal;Asistente Administrativo	\$30,00
2.1.3.3	Realizar seguimiento de trámite de permiso de Cuerpo de Bomberos	Asistente Administrativo;Asistente Legal	\$580,00
2.1.3.4	Permiso de Cuerpo de Bomberos Emitido		\$0,00
<b>2.2</b>	<b>Diseños y Planos de la Obra</b>		<b>\$13.188,89</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Diseños y Planos Arquitectónicos</b>		<b>\$3.600,90</b>
2.2.1.1	Realizar estudio arquitectónico	Arquitecto	\$296,70
2.2.1.2	Realizar estudio de climatización	Ingeniero en Climatización	\$296,70
2.2.1.3	Elaborar planos arquitectónicos	Arquitecto;Ingeniero en Climatización	\$220,00

2.2.1.4	Revisar planos arquitectónicos	Arquitecto;Ingeniero en Climatización;Director de Proyecto;Patrocinador	\$2.787,50
2.2.1.5	Planos arquitectónicos aprobados		\$0,00
<b>2.2.2</b>	<b>Diseños y Planos Eléctricos</b>		<b>\$3.382,95</b>
2.2.2.1	Realizar estudio eléctrico	Ingeniero Eléctrico	\$296,70
2.2.2.2	Elaborar planos eléctricos	Ingeniero Eléctrico	\$110,00
2.2.2.3	Revisar planos eléctrico	Director de Proyecto;Ingeniero Eléctrico;Patrocinador	\$2.976,25
2.2.2.4	Planos eléctricos aprobados		\$0,00
<b>2.2.3</b>	<b>Diseños y Planos Tecnológicos</b>		<b>\$2.626,70</b>
2.2.3.1	Realizar análisis de necesidad de infraestructura tecnológica	Ingeniero en Sistemas	\$180,00
2.2.3.2	Realizar análisis de espacio físico de tienda para ubicación de cableado y equipos tecnológicos	Ingeniero en Sistemas	\$146,70
2.2.3.3	Elaborar planos de infraestructura tecnológica	Ingeniero en Sistemas	\$100,00
2.2.3.4	Revisar planos tecnológicos	Ingeniero en Sistemas;Director de Proyecto;Patrocinador	\$2.200,00
2.2.3.5	Planos Tecnológicos aprobados		\$0,00
<b>2.2.4</b>	<b>Diseño de layout de tienda</b>		<b>\$3.578,34</b>
2.2.4.1	Inspección y medición de espacio físico de la tienda	Diseñador Gráfico	\$56,28

2.2.4.2	Elaborar diseño de layout de la tienda	Diseñador Gráfico	\$193,88
2.2.4.3	Revisar diseño de layout de la tienda	Diseñador Gráfico;Director de Proyecto;Patrocinador	\$3.328,18
2.2.4.4	Layout de la tienda aprobado		\$0,00
<b>3</b>	<b>Contrataciones</b>		<b>\$52.784,17</b>
<b>3.1</b>	<b>Contratos de Seguros</b>		<b>\$7.221,36</b>
3.1.1	Cotizar seguros	Asistente Administrativo	\$86,88
3.1.2	Revisar propuestas de seguro	Gerente Legal	\$568,82
3.1.3	Seleccionar Seguro	Director de Proyecto;Patrocinador	\$4.300,00
3.1.4	Recopilar documentación para firma de contrato	Asistente Administrativo;Asistente Legal	\$150,00
3.1.5	Firma de Contrato de Seguro	Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador	\$2.115,66
3.1.6	Contrato de Seguro firmado		\$0,00
<b>3.2</b>	<b>Contratos Laborales</b>		<b>\$1.413,62</b>
3.2.1	Solicitar documentación para firma de contrato	Asistente de Talento Humano	\$360,00
3.2.2	Firmar Contratos Laborales	Asistente Legal;Gerente de Talento Humano;Gerente Legal;Asistente de Talento Humano	\$1.053,62
3.2.3	Contratos laborales firmados		\$0,00

<b>3.3</b>	<b>Contratos Comerciales</b>		<b>\$7.703,90</b>
3.3.1	Negociación sobre costo de contrato	Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador	\$6.000,11
3.3.2	Recopilar documentación para firma de contrato	Asistente Administrativo;Asistente Legal	\$210,00
3.3.3	Firma de Contrato Comercial	Director de Proyecto;Gerente de Tiendas;Gerente Legal;Patrocinador	\$1.493,79
3.3.4	Contrato Comercial firmado		\$0,00
<b>3.4</b>	<b>Contratos de Construcción</b>		<b>\$36.445,29</b>
3.4.1	Desarrollar los términos de referencia	Arquitecto;Diseñador Gráfico;Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Climatización;Ingeniero en Sistemas	\$418,40
3.4.2	Solicitar al departamento de compras el inicio del proceso de licitación	Director de Proyecto	\$100,00
3.4.3	Invitar a participar en la licitación a los contratistas calificados	Comprador	\$109,41
3.4.4	Revisar propuestas técnicas y económicas de contratistas	Arquitecto;Diseñador Gráfico;Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Climatización;Ingeniero en Sistemas	\$735,12
3.4.5	Seleccionar mejor propuesta técnica y económica	Director de Proyecto;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas;Gerente Fiscalizador;Patrocinador	\$4.356,25

3.4.6	Notificación al contratista	Asistente Administrativo	\$20,00
3.4.7	Firmar contrato con contratista	Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador;Contratista Civil[\$16.000,00];Contratista Eléctrico[\$14.000,00]	\$30.706,11
3.4.8	Contrato de Construcción firmado		\$0,00
<b>4</b>	<b>Adquisiciones</b>		<b>\$4.078.538,71</b>
<b>4.1</b>	<b>Materiales y Equipos de Construcción, Eléctricos, Iluminación y Climatización</b>		<b>\$365.697,77</b>
4.1.1	Elaborar tabla de cantidades	Arquitecto;Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Climatización	\$270,00
4.1.2	Cotizar materiales de construcción	Arquitecto;Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Climatización	\$290,00
4.1.3	Revisar ofertas de proveedores	Gerente de Compras;Gerente Fiscalizador	\$1.300,00
4.1.4	Seleccionar mejor oferta	Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador	\$1.318,77
4.1.5	Realizar adquisición de materiales de construcción	Cemento[1];Ladrillo[1];Arena[1];Herramientas de Construcción[1];Miscelaneos[1];Pintura[1];Miscelaneos de Pintura[1];Interruptores[1];Cables[1]; Tomacorrientes[1];Paneles[1];Sensores[1];Terminales[1];Breakers y	\$362.519,00

		Cajetines[1];Otras Herramientas[1];Focos LED...	
4.1.6	Materiales de Construcción adquiridos		\$0,00
<b>4.2</b>	<b>Mobiliario de Oficina y Exhibición</b>		<b>\$214.084,64</b>
4.2.1	Elaborar tabla de cantidades	Asistente Administrativo;Asistente de Tienda	\$140,00
4.2.2	Cotizar mobiliario de exhibición	Asistente Administrativo;Asistente de Tienda	\$160,00
4.2.3	Revisar ofertas de proveedores	Asistente Administrativo;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$968,75
4.2.4	Seleccionar mejor oferta	Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador	\$1.221,89
4.2.5	Realizar adquisición de mobiliario de adquisición	Escritorios[1];Archivadores[1];Portapeles[1];Insumos varios de oficina[1];Sillas de oficina[1];Mesas[1];Muebles[1];Maniqués[1];Soportes de pared[1];Mamparas[1];Vitrinas[1];Accesorios de escaparate[1];Decoración de	\$211.594,00

		tienda[1];Miscelaneos de Exhibición[1]	
4.2.6	Mobiliario de Exhibición adquirido		\$0,00
<b>4.3</b>	<b>Equipos tecnológicos</b>		<b>\$90.354,02</b>
4.3.1	Elaborar especificaciones técnicas y cantidades	Ingeniero en Sistemas	\$70,00
4.3.2	Cotizar equipos tecnológicos	Ingeniero en Sistemas	\$90,00
4.3.3	Revisar ofertas de proveedores	Gerente de Compras	\$306,25
4.3.4	Seleccionar mejor oferta	Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador	\$1.318,77
4.3.5	Realizar adquisición de equipos tecnológicos	Computadores desktop[1];Laptops[1];Tablets[1];Impresoras[1];Cableado de red[1];Puntos de red[1];Servidores[1];Rack[1];Cajas de pago[1];Sensores de alarmas[1];Sistema de vigilancia[1]	\$88.569,00
4.3.6	Equipos Tecnológicos adquiridos		\$0,00
<b>4.4</b>	<b>Mercadería</b>		<b>\$3.408.402,29</b>
4.4.1	Realizar proyección de cargas de inventario para la tienda	Comprador;Asistente de Tienda	\$555,12

4.4.2	Presentar proyección de cargas de inventario a compras y planificación	Comprador;Asistente de Tienda	\$46,26
4.4.3	Desarrollar shopping list para apertura	Comprador;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$3.752,70
4.4.4	Desarrollo de colecciones para compras	Comprador;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$5.098,45
4.4.5	Colocación de órdenes de compra	Caballeros[1];Damas[1];Ropa Íntima[1];Niños[1];Calzado[1];Cosméticos[1];Accesorios[1];Tecnología[1];Gerente de Compras;Gerente de Tiendas;Comprador	\$3.398.949,76
4.4.6	Órdenes de compra colocadas		\$0,00
<b>5</b>	<b>Obra Civil</b>		<b>\$94.807,02</b>
<b>5.1</b>	<b>Obra Gris</b>		<b>\$45.522,14</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Demolición</b>		<b>\$100,00</b>
5.1.1.1	Revisión de planos de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00
5.1.1.2	Definición de puntos de demolición	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$40,00
5.1.1.3	Solicitar materiales de construcción	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00

5.1.1.4	Realizar demolición	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00
5.1.1.5	Demolición realizada		\$0,00
<b>5.1.2</b>	<b>Mampostería</b>		<b>\$45.132,14</b>
5.1.2.1	Revisar planos de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00
5.1.2.2	Solicitar materiales de construcción	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00
5.1.2.3	Instalar mampostería en tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$92,14
5.1.2.4	Mampostería instalada	Contratista Civil[\$24.000,00];Contratista Eléctrico[\$21.000,00]	\$45.000,00
<b>5.1.3</b>	<b>Tumbado falso (Gypsum)</b>		<b>\$290,00</b>
5.1.3.1	Revisar planos de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00
5.1.3.2	Solicitar materiales de construcción	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00
5.1.3.3	Instalar tumbado falso (Gypsum)	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$250,00
5.1.3.4	Tumbado falso instalado		\$0,00
<b>5.2</b>	<b>Acabados</b>		<b>\$49.284,88</b>

<b>5.2.1</b>	<b>Aluminio y Vidrios</b>		<b>\$448,38</b>
5.2.1.1	Revisar planos de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$21,50
5.2.1.2	Solicitar materiales	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00
5.2.1.3	Elaborar ítems de aluminio y vidrio	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$181,88
5.2.1.4	Instalar ítems de aluminio y vidrio	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$225,00
5.2.1.5	Ítems de aluminio y vidrio instalados		\$0,00
<b>5.2.2</b>	<b>Tumbado</b>		<b>\$1.036,50</b>
<b>5.2.2.1</b>	<b>Iluminación</b>		<b>\$226,50</b>
5.2.2.1.1	Revisar planos de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$35,00
5.2.2.1.2	Solicitar materiales y equipos de construcción	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$15,00
5.2.2.1.3	Instalar iluminación de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$136,50
5.2.2.1.4	Realizar pruebas de funcionamiento	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$40,00
5.2.2.1.5	Iluminación instalada		\$0,00

<b>5.2.2.2</b>	<b>Climatización</b>		<b>\$585,00</b>
5.2.2.2.1	Revisar planos de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$40,00
5.2.2.2.2	Solicitar materiales y equipos de construcción	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00
5.2.2.2.3	Instalar climatización de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$305,00
5.2.2.2.4	Realizar pruebas de funcionamiento	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$220,00
5.2.2.2.5	Climatización instalada		\$0,00
<b>5.2.2.3</b>	<b>Audio</b>		<b>\$225,00</b>
5.2.2.3.1	Revisar planos de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$35,00
5.2.2.3.2	Solicitar materiales y equipos de construcción	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$15,00
5.2.2.3.3	Instalar sistema de audio de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$115,00
5.2.2.3.4	Realizar pruebas de funcionamiento	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$60,00
5.2.2.3.5	Sistema de audio instalado		\$0,00

<b>5.2.3</b>	<b>Revestimiento</b>		<b>\$47.800,00</b>
<b>5.2.3.1</b>	<b>Pisos</b>		<b>\$920,00</b>
5.2.3.1.1	Revisar planos de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$100,00
5.2.3.1.2	Solicitar materiales y equipos de construcción	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00
5.2.3.1.3	Realizar nivelación del piso	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$480,00
5.2.3.1.4	Instalar piso de la tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$320,00
5.2.3.1.5	Pisos instalados		\$0,00
<b>5.2.3.2</b>	<b>Paredes</b>		<b>\$46.880,00</b>
5.2.3.2.1	Revisar planos de tienda	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$100,00
5.2.3.2.2	Solicitar materiales y equipos de construcción	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$20,00
5.2.3.2.3	Realizar enlucido de paredes	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$640,00
5.2.3.2.4	Realizar empastado de paredes	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$640,00

5.2.3.2.5	Pintar paredes	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica	\$480,00
5.2.3.2.6	Paredes terminadas	Contratista Civil[\$24.000,00];Contratista Eléctrico[\$21.000,00]	\$45.000,00
<b>6</b>	<b>Recursos Humanos</b>		<b>\$50.829,52</b>
<b>6.1</b>	<b>Selección</b>		<b>\$2.107,77</b>
<b>6.1.1</b>	<b>Búsqueda</b>		<b>\$981,56</b>
6.1.1.1	Desarrollar perfiles ocupacionales	Asistente de Talento Humano;Gerente de Talento Humano;Gerente de Tiendas	\$666,56
6.1.1.2	Realizar convocatoria	Asistente de Talento Humano	\$90,00
6.1.1.3	Recopilar hojas de vida	Asistente de Talento Humano	\$135,00
6.1.1.4	Elaborar base de candidatos idóneos	Asistente de Talento Humano	\$90,00
6.1.1.5	Búsqueda realizada		\$0,00
<b>6.1.2</b>	<b>Entrevista y Evaluaciones</b>		<b>\$1.126,21</b>
6.1.2.1	Realizar convocatoria a evaluaciones	Asistente de Talento Humano	\$45,00
6.1.2.2	Realizar evaluaciones	Asistente de Talento Humano;Gerente de Talento Humano	\$300,00
6.1.2.3	Revisar resultados de evaluaciones	Asistente de Talento Humano	\$90,00
6.1.2.4	Elaborar lista de mejores puntuados	Asistente de Talento Humano	\$22,50

6.1.2.5	Convocar a entrevistas individuales	Asistente de Talento Humano	\$135,00
6.1.2.6	Realizar entrevistas	Gerente de Talento Humano;Gerente de Tiendas	\$185,63
6.1.2.7	Seleccionar a los candidatos ganadores	Gerente de Talento Humano;Gerente de Tiendas	\$348,08
6.1.2.8	Entrevista y Evaluaciones realizadas		\$0,00
<b>6.2</b>	<b>Capacitación</b>		<b>\$25.345,75</b>
<b>6.2.1</b>	<b>Cultura Organizacional</b>		<b>\$9.013,50</b>
6.2.1.1	Elaborar contenido de capacitación	Capacitador Cultura Organizacional	\$500,00
6.2.1.2	Establecer cronograma de capacitación	Capacitador Cultura Organizacional;Asistente de Talento Humano	\$111,25
6.2.1.3	Convocar a capacitación	Asistente de Talento Humano	\$29,25
6.2.1.4	Desarrollar capacitación	Capacitador Cultura Organizacional;Nuevo Equipo de Tienda	\$8.373,00
6.2.1.5	Capacitación de Cultura Organizacional desarrollada		\$0,00
<b>6.2.2</b>	<b>Políticas Internas</b>		<b>\$6.399,25</b>
6.2.2.1	Elaborar contenido de capacitación	Capacitador Políticas Internas	\$1.000,00
6.2.2.2	Establecer cronograma de capacitación	Capacitador Políticas Internas	\$100,00

6.2.2.3	Convocar a capacitación	Capacitador Políticas Internas;Asistente de Talento Humano	\$229,25
6.2.2.4	Desarrollar capacitación	Capacitador Políticas Internas;Nuevo Equipo de Tienda	\$5.070,00
6.2.2.5	Capacitación de Políticas Internas desarrollada		\$0,00
<b>6.2.3</b>	<b>Protocolo de Servicio</b>		<b>\$9.933,00</b>
6.2.3.1	Elaborar contenido de capacitación	Capacitador Protocolo de Servicio	\$1.000,00
6.2.3.2	Establecer cronograma de capacitación	Capacitador Protocolo de Servicio	\$100,00
6.2.3.3	Convocar a capacitación	Capacitador Protocolo de Servicio;Asistente de Talento Humano	\$227,00
6.2.3.4	Desarrollar capacitación	Capacitador Protocolo de Servicio;Nuevo Equipo de Tienda	\$8.606,00
6.2.3.5	Capacitación de Protocolo de Servicio desarrollada		\$0,00
<b>6.3</b>	<b>Entrenamiento en Campo</b>		<b>\$23.376,00</b>
<b>6.3.1</b>	<b>Inducción Funcional</b>		<b>\$12.998,50</b>
6.3.1.1	Elaborar contenido de capacitación	Capacitador Inducción Funcional	\$1.000,00
6.3.1.2	Establecer cronograma de capacitación	Capacitador Inducción Funcional;Asistente de Talento Humano	\$122,50
6.3.1.3	Convocar a capacitación	Capacitador Inducción Funcional	\$200,00

6.3.1.4	Desarrollar capacitación	Capacitador Inducción Funcional;Nuevo Equipo de Tienda	\$11.676,00
6.3.1.5	Inducción Funcional desarrollada		\$0,00
<b>6.3.2</b>	<b>Pasantía en Tiendas</b>		<b>\$10.377,50</b>
6.3.2.1	Definir tiendas para pasantía	Asistente de Tienda;Gerente de Talento Humano;Gerente de Tiendas	\$162,75
6.3.2.2	Distribuir personal en tiendas	Gerente de Tiendas;Asistente de Tienda;Gerente de Talento Humano	\$161,25
6.3.2.3	Asignar mentores de personal contratado	Gerente de Tiendas	\$37,50
6.3.2.4	Realizar pasantía en tiendas	Supervisor Tienda 1;Supervisor Tienda 2;Supervisor Tienda 3	\$6.600,00
6.3.2.5	Desarrollar evaluación	Supervisor Tienda 1;Supervisor Tienda 2;Supervisor Tienda 3;Nuevo Equipo de Tienda	\$3.176,00
6.3.2.6	Dar retroalimentación a personal contratado	Supervisor Tienda 1;Supervisor Tienda 2;Supervisor Tienda 3	\$240,00
6.3.2.7	Pasantía en tiendas realizada		\$0,00
<b>7</b>	<b>Equipamiento</b>		<b>\$18.274,51</b>
<b>7.1</b>	<b>Mobiliario</b>		<b>\$437,28</b>
<b>7.1.1</b>	<b>Muebles de Oficina</b>		<b>\$220,40</b>

7.1.1.1	Coordinar recepción e instalación de muebles de oficina	Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$81,25
7.1.1.2	Recibir muebles de oficina con documentación	Asistente de Tienda	\$5,40
7.1.1.3	Validar muebles de oficina recibidos contra datos de remisión	Gerente de Compras;Gerente de Tiendas;Asistente de Tienda	\$88,75
7.1.1.4	Validar estado de muebles de oficina	Asistente de Tienda	\$3,75
7.1.1.5	Instalar muebles de oficina	Asistente de Tienda	\$41,25
7.1.1.6	Muebles de oficina instalados		\$0,00
<b>7.1.2</b>	<b>Mobiliario de Exhibición</b>		<b>\$216,88</b>
7.1.2.1	Coordinar recepción e instalación de mobiliario de exhibición	Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$81,25
7.1.2.2	Recibir mobiliario de exhibición con documentación	Asistente de Tienda	\$5,63
7.1.2.3	Validar mobiliario de exhibición recibidos contra datos de remisión	Gerente de Compras;Gerente de Tiendas;Asistente de Tienda	\$88,75
7.1.2.4	Validar estado de mobiliario de exhibición	Asistente de Tienda	\$3,75
7.1.2.5	Instalar mobiliario de exhibición	Asistente de Tienda	\$37,50
7.1.2.6	Mobiliario de exhibición instalado		\$0,00
<b>7.2</b>	<b>Equipos</b>		<b>\$2.098,96</b>
<b>7.2.1</b>	<b>Montaje de Redes</b>		<b>\$980,00</b>

7.2.1.1	Revisar planos de tienda	Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Sistemas	\$80,00
7.2.1.2	Solicitar materiales para montaje de redes	Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Sistemas	\$20,00
7.2.1.3	Recibir materiales para montaje de redes	Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Sistemas	\$20,00
7.2.1.4	Realizar cableado de redes	Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Sistemas	\$815,00
7.2.1.5	Revisar funcionamiento de cableado	Ingeniero Eléctrico;Ingeniero en Sistemas	\$45,00
7.2.1.6	Montaje de redes realizado		\$0,00
<b>7.2.2</b>	<b>Equipos de Computo</b>		<b>\$365,84</b>
7.2.2.1	Coordinar recepción e instalación de equipos de computo	Ingeniero en Sistemas;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$307,81
7.2.2.2	Recibir equipos de cómputo con documentación	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$6,88
7.2.2.3	Validar equipos de cómputo recibidos contra datos de remisión	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$6,88
7.2.2.4	Validar estado de equipos de computo	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$8,75

7.2.2.5	Instalar equipos de computo	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$18,03
7.2.2.6	Realizar pruebas de operación de equipos de computo	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$17,50
7.2.2.7	Equipos de cómputo instalados		\$0,00
<b>7.2.3</b>	<b>Equipos de Facturación</b>		<b>\$371,56</b>
7.2.3.1	Coordinar recepción e instalación de equipos de facturación	Ingeniero en Sistemas;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$307,81
7.2.3.2	Recibir equipos de facturación con documentación	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$8,75
7.2.3.3	Validar equipos de facturación recibidos contra datos de remisión	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$8,75
7.2.3.4	Validar estado de equipos de facturación	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$8,75
7.2.3.5	Instalar equipos de facturación	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$20,00
7.2.3.6	Realizar pruebas de operación de equipos de facturación	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$17,50
7.2.3.7	Equipos de facturación instalados		\$0,00
<b>7.2.4</b>	<b>Equipos de Servicio Remoto</b>		<b>\$381,56</b>

7.2.4.1	Coordinar recepción e instalación de equipos de servicio remoto	Ingeniero en Sistemas;Asistente de Tienda;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$310,31
7.2.4.2	Recibir equipos de servicio remoto con documentación	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$8,75
7.2.4.3	Validar equipos de servicio remoto recibidos contra datos de remisión	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$8,75
7.2.4.4	Validar estado de equipos de servicio remoto	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$8,75
7.2.4.5	Instalar equipos de servicio remoto	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$17,50
7.2.4.6	Realizar pruebas de operación de equipos de servicio remoto	Asistente de Tienda;Ingeniero en Sistemas	\$27,50
7.2.4.7	Equipos de servicio remoto instalados		\$0,00
<b>7.3</b>	<b>Mercadería</b>		<b>\$15.738,27</b>
<b>7.3.1</b>	<b>Mercadería Local</b>		<b>\$5.796,74</b>
7.3.1.1	Coordinar recepción de mercadería local en CD	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$1.702,34
7.3.1.2	Recibir mercadería local con documentación	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$147,75

7.3.1.3	Validar mercadería local recibida contra datos de remisión	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$131,25
7.3.1.4	Validar estado de mercadería local en CD	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$131,25
7.3.1.5	Despacho de mercadería local desde CD hacia la tienda	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$543,75
7.3.1.6	Recepción y alta de inventario en tienda	Asistente de Tienda;Gerente de Tiendas;Nuevo Equipo de Tienda	\$1.625,50
7.3.1.7	Acomodación de mercadería local en exhibición	Vimer de Tienda;Nuevo Equipo de Tienda	\$1.514,90
7.3.1.8	Mercadería local acomodada		\$0,00
<b>7.3.2</b>	<b>Mercadería Importada</b>		<b>\$9.941,53</b>
7.3.2.1	Coordinar recepción de mercadería importada en CD	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$5.939,16
7.3.2.2	Recibir mercadería importada con documentación	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$178,25

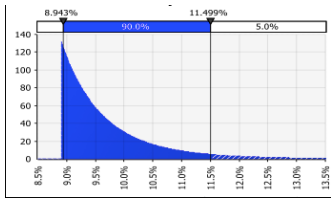
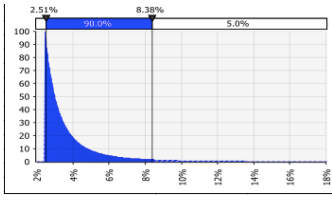
7.3.2.3	Validar mercadería importada recibida contra datos de remisión	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$131,25
7.3.2.4	Validar estado de mercadería importada	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$131,25
7.3.2.5	Despacho de mercadería local desde CD hacia la tienda	Gerente de Centro de Distribución;Gerente de Compras;Gerente de Tiendas	\$450,00
7.3.2.6	Recepción y alta de inventario en tienda	Asistente de Tienda;Gerente de Tiendas;Nuevo Equipo de Tienda	\$1.596,72
7.3.2.7	Acomodación de mercadería importada en exhibición	Vimer de Tienda;Nuevo Equipo de Tienda	\$1.514,90
7.3.2.8	Mercadería importada acomodada		\$0,00
<b>8</b>	<b>Entrega</b>		<b>\$34.145,65</b>
<b>8.1</b>	<b>Reporte de inspección</b>		<b>\$2.520,64</b>
8.1.1	Realizar inspección de obra	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica;Fiscalizador Mobiliario	\$1.200,00
8.1.2	Elaborar Informe de Fiscalización de Obra	Fiscalizador de Obra Civil;Fiscalizador de Obra Eléctrica;Fiscalizador Mobiliario	\$180,00

8.1.3	Revisión de Informe de fiscalización de Obra	Director de Proyecto;Gerente de Tiendas;Gerente Fiscalizador;Gerente Legal;Patrocinador	\$1.140,64
8.1.4	Reporte de Inspección aprobado		\$0,00
<b>8.2</b>	<b>Acta de entrega</b>		<b>\$31.625,01</b>
8.2.1	Elaborar acta de entrega definitiva	Director de Proyecto	\$200,00
8.2.2	Revisar acta de entrega definitiva	Patrocinador;Director de Proyecto	\$806,25
8.2.3	Firmar acta de entrega definitiva	Director de Proyecto;Gerente Legal;Patrocinador;Contratista Civil[\$16.000,00];Contratista Eléctrico[\$14.000,00]	\$30.618,76
8.2.4	Acta de entrega firmada		\$0,00

### 4.5.3 Costos por Recursos

El cálculo del costo esperado de los recursos se realizó aplicando una distribución PERT a su tasa estándar, considerando como valor mínimo el sueldo actual de los recursos humanos de la empresa; y, para el valor optimista y más probable se empleó el porcentaje promedio de incremento de la remuneración mensual unificada del Ecuador de los últimos 10 años dividida en dos periodos de 2009 a 2013 (Periodo de altos precios del barril de petróleo ecuatoriano) y de 2014 a 2018 (Periodo de caída de precio del barril de petróleo ecuatoriano) respectivamente (Ver Anexo 6).

*Tabla 52 Análisis de Remuneración Mensual Unificada*

Año	RMU	% Variación	Promedio Variación	Distribución Ajustada
2009	218	9,00%	9,74%	
2010	240	10,09%		
2011	264	10,00%		
2012	292	10,61%		
2013	318	8,90%		
2014	340	6,92%	4,16%	
2015	354	4,12%		
2016	366	3,39%		
2017	375	2,46%		
2018	386	2,93%		

**Nota:** Adaptado de (El Comercio)

Para los recursos tipo material y costo se determinó su valor esperado mediante la aplicación de la misma distribución tipo PERT considerando para esto los valores obtenidos de proyectos similares realizados con anterioridad y/o el de cotizaciones realizadas a posibles proveedores en el mercado.

A continuación, se presenta la tabla con el valor esperado de los recursos resultantes:

Tabla 53  
Costos por recursos

Nombre del recurso	Tipo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Usó
Patrocinador	Trabajo	100%	\$218,75/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Director de Proyecto	Trabajo	100%	\$50,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Gerente de Tiendas	Trabajo	100%	\$37,50/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Gerente de Compras	Trabajo	100%	\$43,75/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Gerente Fiscalizador	Trabajo	100%	\$50,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Gerente de Capacitación	Trabajo	100%	\$34,38/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Gerente de Talento Humano	Trabajo	100%	\$26,25/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Gerente Legal	Trabajo	100%	\$40,63/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Gerente de Centro de Distribución	Trabajo	100%	\$50,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Asistente de Seguimiento	Trabajo	100%	\$9,38/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Asistente Administrativo	Trabajo	100%	\$5,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Arquitecto	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Ingeniero en Climatización	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Ingeniero Eléctrico	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Ingeniero en Sistemas	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Diseñador Gráfico	Trabajo	100%	\$9,38/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Comprador	Trabajo	100%	\$15,63/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Asistente Legal	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Asistente de Talento Humano	Trabajo	100%	\$11,25/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Asistente de Tienda	Trabajo	100%	\$7,50/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Fiscalizador de Obra Civil	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Fiscalizador de Obra Eléctrica	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00

Fiscalizador Mobiliario	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Capacitador Cultura Organizacional	Trabajo	100%	\$50,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Capacitador Protocolo de Servicio	Trabajo	100%	\$50,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Capacitador Políticas Internas	Trabajo	100%	\$50,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Capacitador Inducción Funcional	Trabajo	100%	\$50,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Supervisor Tienda 1	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Supervisor Tienda 2	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Supervisor Tienda 3	Trabajo	100%	\$10,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Contratista Civil	Costo				
Contratista Eléctrico	Costo				
Vimer de Tienda	Trabajo	100%	\$9,38/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Nuevo Equipo de Tienda	Trabajo	100%	\$367,00/hora	\$0,00/hora	\$0,00
Cemento	Material		\$82.000,00		\$0,00
Ladrillo	Material		\$25.000,00		\$0,00
Arena	Material		\$35.000,00		\$0,00
Herramientas de Construcción	Material		\$10.500,00		\$0,00
Misceláneos	Material		\$4.500,00		\$0,00
Pintura	Material		\$35.000,00		\$0,00
Misceláneos de Pintura	Material		\$10.562,00		\$0,00
Interruptores	Material		\$2.820,00		\$0,00
Tomacorrientes	Material		\$4.265,00		\$0,00
Cables	Material		\$16.524,00		\$0,00
Paneles	Material		\$5.200,00		\$0,00
Sensores	Material		\$2.500,00		\$0,00
Terminales	Material		\$3.025,00		\$0,00
Breakers y Cajetines	Material		\$3.658,00		\$0,00

Otras Herramientas	Material		\$2.684,00		\$0,00
Focos LED	Material		\$4.800,00		\$0,00
Porta focos	Material		\$3.200,00		\$0,00
Protectores de Puntos Eléctricos	Material		\$1.600,00		\$0,00
Generadores	Material		\$50.000,00		\$0,00
Mesas	Material		\$22.500,00		\$0,00
Muebles	Material		\$20.000,00		\$0,00
Maniqués	Material		\$12.000,00		\$0,00
Soportes de pared	Material		\$3.526,00		\$0,00
Mamparas	Material		\$9.750,00		\$0,00
Vitrinas	Material		\$3.500,00		\$0,00
Accesorios de escaparate	Material		\$2.365,00		\$0,00
Decoración de tienda	Material		\$126.895,00		\$0,00
Misceláneos de Exhibición	Material		\$2.118,00		\$0,00
Computadores desktop	Material		\$8.000,00		\$0,00
Laptops	Material		\$4.500,00		\$0,00
Tablets	Material		\$4.500,00		\$0,00
Impresoras	Material		\$4.500,00		\$0,00
Cableado de red	Material		\$6.200,00		\$0,00
Puntos de red	Material		\$1.500,00		\$0,00
Servidores	Material		\$22.000,00		\$0,00
Rack	Material		\$1.500,00		\$0,00
Cajas de pago	Material		\$19.800,00		\$0,00
Sensores de alarmas	Material		\$2.569,00		\$0,00
Sistema de vigilancia	Material		\$13.500,00		\$0,00

Caballeros	Material		\$647.285,00		\$0,00
Damas	Material		\$957.748,00		\$0,00
Ropa Íntima	Material		\$118.630,00		\$0,00
Niños	Material		\$434.560,00		\$0,00
Calzado	Material		\$476.008,00		\$0,00
Cosméticos	Material		\$371.988,00		\$0,00
Accesorios	Material		\$237.703,00		\$0,00
Tecnología	Material		\$152.165,00		\$0,00
Compresores	Material		\$30.000,00		\$0,00
Condensadores	Material		\$13.500,00		\$0,00
Tuberías	Material		\$3.942,00		\$0,00
Rejillas	Material		\$6.539,00		\$0,00
Misceláneos de climatización	Material		\$5.000,00		\$0,00
Escritorios	Material		\$3.600,00		\$0,00
Archivadores	Material		\$2.000,00		\$0,00
Portapapeles	Material		\$320,00		\$0,00
Insumos varios de oficina	Material		\$1.580,00		\$0,00
Sillas de oficina	Material		\$1.440,00		\$0,00

#### **4.5.4 Línea Base del Costo y Reserva (Presupuesto del Proyecto).**

A continuación, se ilustra en detalle la forma en que se elaboró el presupuesto, empleando los costos estimados de las actividades que conforman los paquetes de trabajo y las reservas tanto de contingencia como de gestión.

Como ya se menciona en el apartado “4.5 Gestión del Costo”, la reserva de contingencia se ha estimado mediante la inserción de incertidumbre a la duración de las actividades, tasa estándar de los recursos, y capacidad máxima; esto con el apoyo de la herramienta @Risk, la cual utilizando las distribuciones de las variables antes mencionadas y aplicando el método Monte Carlo que es un técnica matemática que proporciona sobre las variables dependientes o de salida (costo y duración total del proyecto) un rango de posibles resultados y la probabilidad de que estos ocurran (Ver Anexo 7).

Como resultado de esta simulación se determinó que con una probabilidad del 95% el costo esperado del proyecto será de US\$ 4.621.009, por lo que al considerar el costo planificado y restarlo de este valor se obtiene una diferencia de US\$ 253.043,69, valor que se complementa con el análisis cualitativo de riesgos del proyecto y permite calcular el monto de la reserva de contingencia.

Adicionalmente, como ya se establece en el Plan de Gestión del Costo, las reservas de gestión se establecen como el 5% del costo de las fases del Proyecto; esto en cumplimiento de una política institucional.

Tabla 54  
Presupuesto del proyecto (Por fase y por Entregable)

Proyecto	Fase	Entregable	Monto \$		
<b>Adecuación, Montaje y Apertura de una Tienda de Almacenes ABC en el Centro Comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta</b>	1.0 Gestión del Proyecto	1.1 Acta de Constitución del proyecto	2.181,25		
			2.075,00		
		1.2 Plan de Dirección del Proyecto	17.00,60		
		1.3.1 Informe Semanal de Avance del Proyecto	562,80		
		1.3.2 Reuniones Semanales de Coordinación	16.537,80		
		1.4 Cierre del Proyecto	1.500,00		
	<b>Total Fase</b>			<b>\$ 22.856,85</b>	
	2.0 Documentación Técnica y Diseño	2.1.1 Permiso de Centro Comercial	515,00		
		2.1.2 Permiso Municipal	1.085,00		
		2.1.3 Permiso del Cuerpo de Bomberos	940,00		
2.21 Diseño y Planos Arquitectónicos		3.600,90			
2.2.2 Diseño y Planos Eléctricos		3.382,95			
2.2.3 Diseño y Planos Tecnológicos		2.626,70			
	2.2.4 Diseño de Layout de la Tienda	3.758,34			
<b>Total Fase</b>			<b>\$ 15.728,89</b>		
3.0 Contrataciones	3.1 Contrato de Seguros	7.221,36			
	3.2 Contratos Laborales	1.413,62			

	3.3 Contratos Comerciales	7.703,90		
	3.4 Contratos de Construcción	36.445,29		
<b>Total Fase</b>			<b>\$ 52.784,17</b>	
4.0 Adquisiciones	4.1 Materiales y Equipos de Construcción	365.697,75		
	4.2 Mobiliario de Exhibición	214.084,64		
	4.3 Equipos Tecnológicos	90.354,02		
	4.4 Mercadería	3.408.402,29		
	<b>Total Fase</b>			<b>\$ 4.078.538,70</b>
5.0 Obra Civil	5.1.1 Demolición	100,00		
	5.1.2 Mampostería	45.132,14		
	5.1.3 Tumbado Falso (Gypsum)	290,00		
	5.2.1 Aluminio y Vidrio	448,38		
	5.2.2.1 Iluminación	226,50		
	5.2.2.2 Climatización	585,00		
	5.2.2.3 Audio	225,00		
	5.2.3.1 Pisos	920,00		
	5.2.3.2 Paredes	46.880,00		
<b>Total Fase</b>			<b>\$ 94.807,02</b>	
6.0 Recursos Humanos	6.1.1 Búsqueda	981,56		
	6.1.2 Entrevista y Evaluaciones	1.126,221		
	6.2.1 Cultura Organizacional	9.013,50		
	6.2.2 Políticas Internas	6.399,25		
	6.2.3 Protocolo de Servicio	9.933,00		
	6.3.1 Inducción Funcional	12.998,50		
	6.3.2 Pasantía en Tiendas	10.377,50		
<b>Total Fase</b>			<b>\$ 50.829,52</b>	

	7.0 Equipamiento	7.1.1 Muebles de Oficina	220,40		
		7.1.2 Mobiliario de Exhibición	216,88		
		7.2.1 Montaje de Redes	980,00		
		7.2.2 Equipo de Cómputo	365,84		
		7.2.3 Equipos de Facturación	371,56		
		7.2.4 Equipos de Servicio Remoto	381,56		
		7.3.1 Mercadería Local	5.796,74		
		7.3.2 Mercadería Importada	9.941,53		
				<b>\$ 18.274,51</b>	
	8.0 Entrega	8.1 Reporte de Inspección	2.520,64		
8.2 Acta de Entrega		31.625,01			
			<b>\$ 34.145,65</b>		
<b>TOTAL FASES</b>				<b>\$ 4.367.965,31</b>	
<b>Reserva de Contingencia</b>				<b>\$ 253.043,69</b>	
<b>Reserva de Gestión</b>				<b>\$ 218.398,27</b>	
<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>				<b>\$ 4.839.407,27</b>	

Tabla 55  
Presupuesto del Proyecto (Por fase y por tipo de recurso)

Proyecto	Fase	Tipo de Recurso	Monto \$			
<b>Adecuación, Montaje y Apertura de una Tienda de Almacenes ABC en el Centro Comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta</b>	1.0 Gestión del Proyecto	Personal Materiales Maquinaria Otros	\$ 22.856,85			
	<b>Total Fase</b>			<b>\$ 22.856,85</b>		
	2.0 Documentación Técnica y Diseño	Personal Materiales Maquinaria Otros	\$ 15.728,89			
	<b>Total Fase</b>			<b>\$ 15.728,89</b>		
	3.0 Contrataciones			\$ 22.784,17		
				\$ 30.000,00		
	<b>Total Fase</b>			<b>\$ 52.784,17</b>		
	4.0 Adquisiciones			\$ 20.469,70		
				\$ 4.058.069,00		
	<b>Total Fase</b>			<b>\$ 4.078.538,70</b>		
5.0 Obra Civil	Personal Materiales		\$ 4.807,02			

	Maquinaria Otros	\$90.000,00		
<b>Total Fase</b>			<b>\$ 94.807,02</b>	
6.0 Recursos Humanos	Personal Materiales Maquinaria Otros	\$ 50.829,52		
<b>Total Fase</b>			<b>\$ 50.829,52</b>	
7. Equipamiento	Personal Materiales Maquinaria Otros	\$ 18.274,51		
			<b>\$ 18.274,51</b>	
8. Entrega	Personal Materiales Maquinaria Otros	\$ 4.145,65  \$ 30.000,00		
			<b>\$ 34.145,65</b>	
<b>TOTAL FASES</b>			<b>\$ 4.367.965,31</b>	
<b>Reserva de Contingencia</b>			<b>\$ 253.043,69</b>	
<b>Reserva de Gestión</b>			<b>\$ 218.398,27</b>	
<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>			<b>\$ 4.839.407,27</b>	

Tabla 56  
*Presupuesto del proyecto (Por semana)*

Proyecto	Semana No.	Costo (\$) por Semana	Costo Acumulado por Semana
<b>Adecuación, Montaje y  Apertura de una Tienda de  Almacenes ABC en el Centro  Comercial Mall del Pacífico  ubicado en la ciudad de  Manta</b>	Semana 1	\$ 5.090,12	\$ 5.090,12
	Semana 2	\$ 12.553,44	\$ 17.643,56
	Semana 3	\$ 15.145,33	\$ 32.788,90
	Semana 4	\$ 15.795,29	\$ 48.584,20
	Semana 5	\$ 784.275,29	\$ 832.859,49
	Semana 6	\$ 3.338.127,34	\$ 4.170.986,84
	Semana 7	\$ 64.993,05	\$ 4.235.979,90
	Semana 8	\$ 3.570,04	\$ 4.239.549,94
	Semana 9	\$ 3.140,04	\$ 4.242.689,98
	Semana 10	\$ 3.140,04	\$ 4.245.830,02

	Semana 11	\$ 7.811,91	\$ 4.253.641,93
	Semana 12	\$ 53.752,92	\$ 4.307.394,86
	Semana 13	\$ 14.070,17	\$ 4.321.465,04
	Semana 14	\$ 0,00	\$ 4.321.465,04
	Semana 15	\$ 6.281,34	\$ 4.327.746,38
	Semana 16	\$ 37.766,35	\$ 4.365.512,73
	Semana 17	\$ 2.452,58	\$ 4.367.965,31
<b>TOTAL FASES</b>			<b>\$ 4.367.965,31</b>
<b>Reserva de Contingencia</b>			<b>\$ 253.043,69</b>
<b>Reserva de Gestión</b>			<b>\$ 218.398,27</b>
<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>			<b>\$ 4.839.407,27</b>

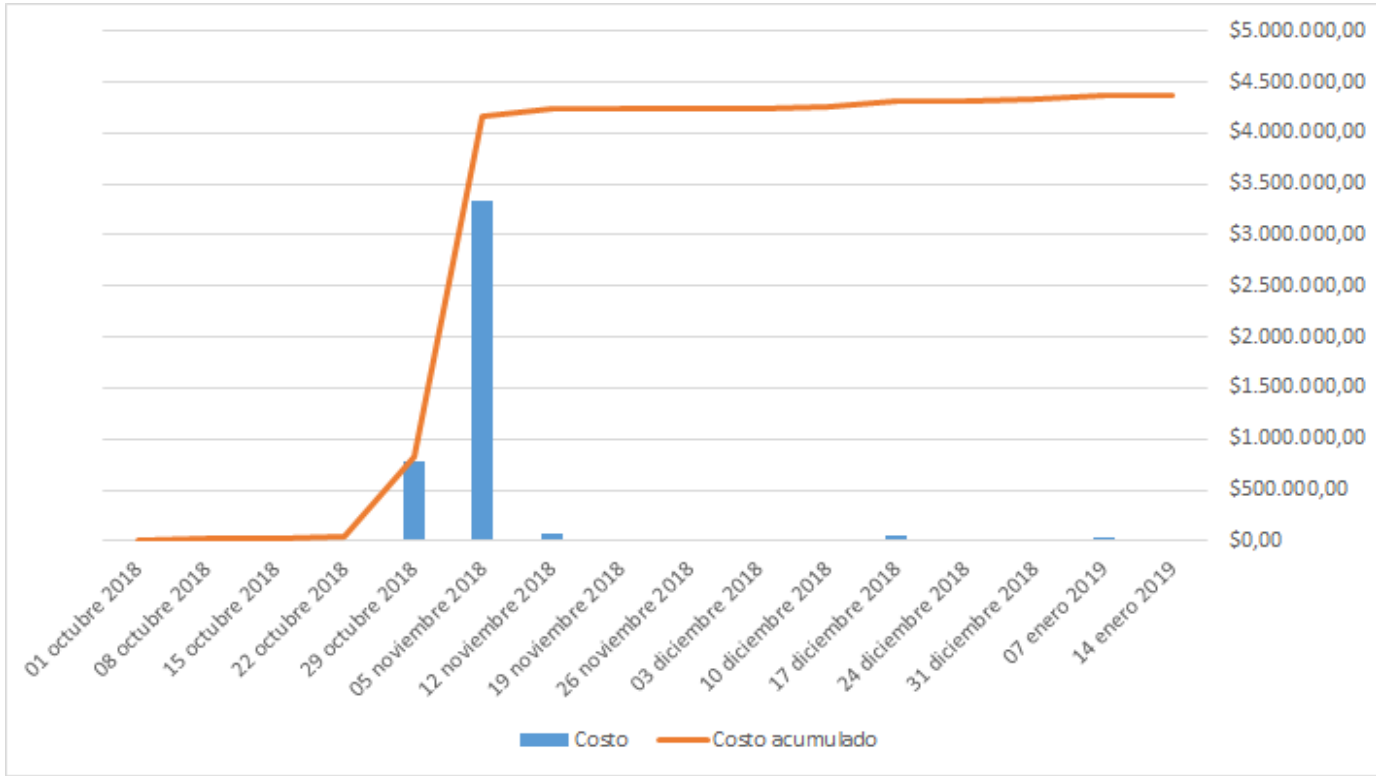


Figura 22 Presupuesto del Proyecto (Curva S)

#### 4.1. Gestión de la Calidad

En esta sección se encuentra el plan de gestión de la calidad en el cual se establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de la calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue creado.

Para efectos del presente proyecto se establecen como métricas de calidad:

- a) el índice de desempeño del cronograma, cuyo objetivo de calidad es de un SPI  $\geq 0,95$ ;
- b) el índice de desempeño del costo, cuyo objetivo de calidad es de un CPI  $\geq 0,95$ ;
- c) el índice de activos reutilizados (teniendo en cuenta el valor en libros de los activos que pueden ser derivados de otras tiendas, hacia la nueva tienda); objetivo de calidad IAR  $\geq 20\%$
- d) el índice de carga de exhibición, cuyo objetivo de calidad es ICE  $\geq 95\%$ .

Adicionalmente, se establecen como estándar o guía para la medición de la calidad la Guía del PMBOK en materia de la gestión del proyecto; y varios APOs de la organización en materia de plantillas, manuales, e informes.

#### 4.6 Plan de Gestión de la Calidad

Tabla 57

*Plan de Gestión de la Calidad*

<b>Título del proyecto</b>		<b>ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR</b>			
<b>Línea Base de Calidad del Proyecto</b>					
<b>Factor de calidad relevante</b>	<b>Objetivo de calidad</b>	<b>Métrica a usar</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia y momento de medición</b>	<b>Frecuencia y momento de reporte</b>

Desempeño del proyecto	$CPI \geq 0,95$	Índice de desempeño de del costo	$\frac{EV}{AC}$	Frecuencia: Semanal Momento: Viernes en la tarde.	Frecuencia: Semanal Momento: Lunes en la mañana.
Desempeño del proyecto	$SPI \geq 0,95$	Índice de desempeño de del cronograma	$\frac{EV}{PV}$	Frecuencia: Semanal Momento: Viernes en la tarde.	Frecuencia: Semanal Momento: Lunes en la mañana.
Satisfacción de Empleados Capacitados	$ISC \geq 0,95$	Indice de Satisfacción de Capacitaciones	$\frac{\sum_{i=1}^n I_s}{N}$	Frecuencia: Una vez Momento: Al finalizar las capacitaciones	Frecuencia: Una vez Momento: Al finalizar las capacitaciones
Eficiencia de Ventas	EV	Monto de Ventas	$\sum_{i=1}^n V_e$	Frecuencia: Mensual Momento: Mensual	Frecuencia: Mensual Momento: Mensual
Piso de Venta	$\%A \geq 85\%$	Porcentaje de Área	$\frac{\sum_{i=1}^n A_v}{A_t}$	Frecuencia: Una vez Momento: Al finalizar la adecuación de la tienda	Frecuencia: Una vez Momento: Al finalizar la adecuación de la tienda

### Plan de Mejora de Procesos

Cada vez que se deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:

- Delimitar el proceso.
- Determinar la oportunidad de mejora.
- Tomar información sobre el proceso.
- Analizar la información levantada.
- Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso.
- Aplicar las acciones correctivas.
- Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas.

- Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

<b>Matriz de Actividades de Calidad</b>			
<b>Paquete de Trabajo</b>	<b>Estándar o norma de calidad aplicable</b>	<b>Actividades de prevención</b>	<b>Actividades de control</b>
1.1 Acta de Constitución del proyecto	Guía del PMBOK		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
1.2 Plan de Dirección del Proyecto	Guía del PMBOK		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
1.3 Control y Seguimiento del Proyecto	Guía del PMBOK		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
1.4 Cierre del Proyecto	Guía del PMBOK		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
2.1.1 Permiso de Centro Comercial	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
2.1.2 Permiso Municipal	Ordenanza Municipal de Requisitos para ejercer Actos de Comercio		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
2.1.3 Permiso del Cuerpo de Bomberos	Ley de Defensa Contra Incendios		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
3.1 Diseño y Planos Arquitectónicos	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
3.2 Diseño y Planos Eléctricos	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
3.3 Diseño y Planos Tecnológicos	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador

3.4 Diseño de Layout de la Tienda	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
4.1 Contrato de Seguros	Código Civil		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
4.2 Contratos Laborales	Código Civil		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
4.3 Contratos Comerciales	Código Civil		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
4.4 Contratos de Construcción	Código Civil		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
5.1 Materiales y Equipos de Construcción	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
5.2 Mobiliario de Exhibición	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
5.3 Equipos Tecnológicos	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
5.4 Mercadería	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
6.1.1 Demolición	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
6.1.2 Mampostería	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
6.1.3 Tumbado Falso (Gypsum)	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador

6.2.1 Aluminio y Vidrio	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
6.2.2.1 Iluminación	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
6.2.2.2 Climatización	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
6.2.2.3 Audio	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
6.2.3.1 Pisos	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
6.2.3.2 Paredes	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
7.1.1 Búsqueda	Políticas Internas de Selección de Personal		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
7.1.2 Entrevista y Evaluaciones	Políticas Internas de Selección de Personal		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
7.2.1 Cultura Organizacional	Estándar de Calidad Interno de Capacitación		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
7.2.2 Políticas Internas	Estándar de Calidad Interno de Capacitación		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
7.2.3 Protocolo de Servicio	Estándar de Calidad Interno de Capacitación		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
7.3.1 Inducción Funcional	Estándar de Calidad Interno de Capacitación		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador

7.3.2 Pasantía en Tiendas	Estándar de Calidad Interno de Capacitación		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
8.1.1 Muebles de Oficina	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
8.1.2 Mobiliario de Exhibición	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
8.2.1 Montaje de Redes	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
8.2.2 Equipo de Cómputo	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
8.2.3 Equipos de Facturación	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
8.2.4 Equipos de Servicio Remoto	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
8.3.1 Mercadería Local	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
8.3.2 Mercadería Importada	ISO 9000		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
9.1 Reporte de Inspección	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
9.2 Acta de Entrega	Norma Ecuatoriana de la Construcción		Revisión del director del proyecto, aprobación del patrocinador
<b>Roles para la Gestión de la Calidad</b>			
<b>Patrocinador</b>	Objetivos del rol:	Responsable ejecutivo y final por la calidad del proyecto.	

	Funciones del rol:	Revisar, aprobar, y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad.
	Niveles de autoridad:	Aplicar a discreción los recursos de la empresa para el proyecto, renegociar contratos.
	Reporta a:	N/A
	Supervisa a:	Director de Proyecto
	Requisitos de conocimientos:	Dirección de proyectos y gestión en general.
	Requisitos de habilidades:	Liderazgo, comunicación, negociación, motivación, y solución de conflictos.
	Requisitos de experiencia:	Más de 10 años de experiencia en el ramo.
<b>Director de Proyecto</b>	Objetivos del rol:	Gestionar la calidad operativamente.
	Funciones del rol:	Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su reproceso, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas.
	Niveles de autoridad:	Exigir el cumplimiento de los entregables al equipo del proyecto.
	Reporta a:	Patrocinador
	Supervisa a:	Equipo de Proyecto
	Requisitos de conocimientos:	Gestión de proyectos
	Requisitos de habilidades:	Liderazgo, comunicación, negociación, motivación, y solución de conflictos.
Requisitos de experiencia:	4 años de experiencia en el cargo.	
<b>Miembros de Equipo de Proyecto</b>	Objetivos del rol:	Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares.
	Funciones del rol:	Elaborar los entregables.
	Niveles de autoridad:	Aplicar los recursos asignados.
	Reporta a:	Director del proyecto
	Supervisa a:	N/A

	Requisitos de conocimientos:	Gestión de proyectos y las especialidades de acuerdo a los entregables asignados.
	Requisitos de habilidades:	Específicas según los entregables.
	Requisitos de experiencia:	Específicas según los entregables.

### Organigrama para la Calidad del Proyecto



### Documentos Normativos para la Calidad

<b>Procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para mejoras de procesos del proyecto.</li> <li>• Para auditorías de procesos.</li> <li>• Para reuniones mensuales de aseguramiento de calidad.</li> <li>• Para resoluciones de problemas.</li> </ul>
<b>Plantillas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métricas.</li> <li>• Plan de Gestión de la Calidad.</li> </ul>
<b>Formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métricas.</li> <li>• Línea base de la Calidad.</li> <li>• Plan de Gestión de la Calidad.</li> </ul>
<b>Lista de Chequeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De métricas.</li> <li>• De auditorías.</li> <li>• De acciones correctivas.</li> </ul>

### Procesos de Gestión de Calidad

<p><b>Enfoque de aseguramiento de la calidad</b></p>	<p>El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente el desempeño del trabajo, los resultados del control de calidad, y sobre todo las métricas.</p> <p>De esta manera se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de auditoría de procesos, o de mejora de procesos</p> <p>Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas</p> <p>Asimismo, se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas.</p>
<p><b>Enfoque de control de la calidad</b></p>	<p>El control de calidad se ejecutará revisando los entregables para ver si están conformes o no.</p> <p>Los resultados de estas mediciones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad.</p> <p>Asimismo, en este proceso se hará la medición de las métricas y se informarán al proceso de aseguramiento de calidad.</p> <p>Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar para verificar si ya se han vuelto conformes.</p> <p>Para los defectos detectados se tratará de detectar las causas raíces de los defectos para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.</p>
<p><b>Enfoque de mejora de procesos</b></p>	<p>Cada vez que se requiera mejorar un proceso se seguirá lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delimitar el proceso.</li> <li>2. Determinar la oportunidad de mejora.</li> <li>3. Tomar información sobre el proceso.</li> <li>4. Analizar la información levantada.</li> <li>5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso.</li> <li>6. Aplicar las acciones correctivas.</li> </ol>

	<p>7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas.</p> <p>8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.</p>
--	--

#### 4.6.1 Plan de Mejoras de Procesos

Tabla 58

*Plan de Mejora de Procesos*

<b>Plan de Mejoras de procesos</b>
<p>Cada vez que se deba mejorar un proceso se deberán seguir los pasos a detalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir situación actual del proceso.</li> <li>• Evaluar el proceso.</li> <li>• Aplicar proceso de facilitación de talleres para identificación de oportunidades de mejora.</li> <li>• Conectar las mejoras del proceso con la cadena de valor de la empresa.</li> <li>• Identificar y evaluar los beneficios de las alternativas de mejora.</li> <li>• Seleccionar alternativas que maximicen los beneficios.</li> <li>• Implementar alternativas seleccionadas de mejora.</li> <li>• Verificar que la implementación de mejora ha sido efectiva.</li> <li>• Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas partes del proceso.</li> </ul>

#### 4.6.2 Métricas de Calidad

Tabla 59

*Métrica de Calidad*

<b>Métrica de Calidad</b>			
<b>Producto</b>		<b>Proyecto</b>	X
<b>Factor de Calidad Relevante</b>			
Desempeño del Proyecto			
<b>Definición de Factor de Calidad</b>			
El desempeño del proyecto se define como el cumplimiento de la línea base del cronograma y del presupuesto del proyecto. Este factor de calidad es relevante pues permitirá al equipo de proyecto lograr el margen de utilidad que ha sido calculado			

para el proyecto, caso contrario el proyecto podría no generar utilidades o más aún, podría generar pérdidas.

Por otro lado, el atraso en la entrega de los productos que espera el cliente puede ocasionar problemas contractuales.

### Propósito de la Métrica

La métrica se desarrolla para monitorear el desempeño del proyecto en cuanto a cumplimiento de sus líneas bases (cronograma y presupuesto), y poder tomar las acciones preventivas o correctivas en forma oportuna según corresponda.

### Definición Operacional

El asistente de seguimiento será el encargado de recopilar y actualizar la información de las tareas ejecutadas por todos los miembros del equipo del proyecto como responsable de la ejecución de las actividades denominadas Informes de Estado del Proyecto.

Adicionalmente, en coordinación con el director del proyecto actualizará el sistema EVM en el MS Project, en la tarde del viernes de cada semana, y calculará el CPI (Cost Performance Index) y el SPI Schedule Performance Index), obteniendo de esta forma los ratios de desempeño del proyecto, los cuales se tendrán disponibles en la mañana los lunes de cada semana.

### Método de Medición

- ✓ Se recabará información de avances reales, valor ganado, fechas de inicio y fin real, trabajo real, y costo real, los cuales se ingresarán en el MS Project.
  - ✓ El MS Project calculará los índices SPI y CPI.
- Los resultados del cálculo del SPI y CPI se trasladarán al Informe Semanal de Proyecto.
- ✓ Se revisará el informe con el Patrocinador y se tomarán las acciones pertinentes (correctivas y/o preventivas).
  - ✓ Se informará al cliente de dichas acciones de ser el caso.

### Resultado Deseado

- ✓ CPI: Valor acumulado no menor de 0.95
- ✓ SPI: Valor acumulado no menor de 0.95

### Enlace con Objetivos Organizacionales

El cumplimiento de estas métricas es indispensable para poder obtener la utilidad deseada del proyecto, lo cual a su vez posibilitará el crecimiento de la empresa y la optimización del proceso de trituración de áridos pétreos.

#### Responsable del Factor de Calidad

La persona operativamente responsable de vigilar el factor de calidad, los resultados de la métrica, y de promover las mejoras de procesos que sean necesarias para lograr los objetivos de calidad planteados, es el director del proyecto en primera instancia, pero la responsabilidad última de lograr la rentabilidad del proyecto y el cumplimiento de los plazos recae en forma ejecutiva en el Patrocinador del proyecto.

#### 4.1.1. Lista de Verificación de la Calidad

Tabla 60

Lista de Verificación de la Calidad

Listas de Paquetes de Trabajo para Medir Calidad				
Paquete de trabajo	Estándar o norma de calidad aplicable	Resultado de verificación (Cumple/No cumple)	Acción correctiva tomada	Resultado obtenido
1.1 Acta de Constitución del proyecto	Guía del PMBOK			
1.2 Plan de Dirección del Proyecto	Guía del PMBOK			
1.3 Control y Seguimiento del Proyecto	Guía del PMBOK			
1.4 Cierre del Proyecto	Guía del PMBOK			
2.1.1 Permiso de Centro Comercial	ISO 9000			
2.1.2 Permiso Municipal	Ordenanza Municipal de			

	Requisitos para ejercer Actos de Comercio			
2.1.3 Permiso del Cuerpo de Bomberos	Ley de Defensa Contra Incendios			
3.1 Diseño y Planos Arquitectónicos	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
3.2 Diseño y Planos Eléctricos	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
3.3 Diseño y Planos Tecnológicos	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
3.4 Diseño de Layout de la Tienda	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
4.1 Contrato de Seguros	Código Civil			
4.2 Contratos Laborales	Código Civil			
4.3 Contratos Comerciales	Código Civil			
4.4 Contratos de Construcción	Código Civil			
5.1 Materiales y Equipos de Construcción	ISO 9000			
5.2 Mobiliario de Exhibición	ISO 9000			

5.3 Equipos Tecnológicos	ISO 9000			
5.4 Mercadería	ISO 9000			
6.1.1 Demolición	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
6.1.2 Mampostería	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
6.1.3 Tumbado Falso (Gypsum)	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
6.2.1 Aluminio y Vidrio	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
6.2.2.1 Iluminación	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
6.2.2.2 Climatización	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
6.2.2.3 Audio	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
6.2.3.1 Pisos	Norma Ecuatoriana de la Construcción			

6.2.3.2 Paredes	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
7.1.1 Búsqueda	Políticas Internas de Selección de Personal			
7.1.2 Entrevista y Evaluaciones	Políticas Internas de Selección de Personal			
7.2.1 Cultura Organizacional	Estándar de Calidad Interno de Capacitación			
7.2.2 Políticas Internas	Estándar de Calidad Interno de Capacitación			
7.2.3 Protocolo de Servicio	Estándar de Calidad Interno de Capacitación			
7.3.1 Inducción Funcional	Estándar de Calidad Interno de Capacitación			
7.3.2 Pasantía en Tiendas	Estándar de Calidad Interno de Capacitación			
8.1.1 Muebles de Oficina	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
8.1.2 Mobiliario de Exhibición	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
8.2.1 Montaje de Redes	ISO 9000			

8.2.2 Equipo de Cómputo	ISO 9000			
8.2.3 Equipos de Facturación	ISO 9000			
8.2.4 Equipos de Servicio Remoto	ISO 9000			
8.3.1 Mercadería Local	ISO 9000			
8.3.2 Mercadería Importada	ISO 9000			
9.1 Reporte de Inspección	Norma Ecuatoriana de la Construcción			
9.2 Acta de Entrega	Norma Ecuatoriana de la Construcción			

#### **4.2. Gestión de los Recursos Humanos**

En esta sección se encuentra el plan para la gestión de los recursos humanos asignados al proyecto, donde se describe cómo los roles y responsabilidades, las comunicaciones y la gestión de personal serán tratados y estructurados.

También, se incluye la estructura orgánica del proyecto que define los niveles jerárquicos dentro del mismo; y la matriz RACI donde se define por cada paquete de trabajo quién tiene la responsabilidad de ejecutar el trabajo para completarlo, quién administra o aprueba el paquete de trabajo, quién debe ser consultado respecto al paquete de trabajo, y a quién se le debe informar sobre el estado y avance del paquete de trabajo.

Finalmente, se incluye una descripción detallada de los roles necesarios para el presente proyecto, la misma contiene información como el objetivo del rol, sus responsabilidades, funciones, los niveles de autoridad, y requisitos del rol (habilidades, conocimientos, experiencia).

#### 4.7 Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Tabla 61

*Plan de Gestión de los Recursos Humanos*

<b>Título del proyecto</b>	<b>ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR</b>		
<b>Organigrama del Proyecto</b>			
Ver Organigrama del Proyecto			
<b>Roles y Responsabilidades</b>			
Ver Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)			
<b>Descripción de Roles</b>			
Ver Descripción de Roles			
<b>Adquisición de Personal del Proyecto</b>			
Ver Tabla de Adquisiciones de Personal			
<b>Cronograma e Histograma de Trabajo del Personal del Proyecto</b>			
Ver Diagrama de Carga de Personal – versión 1.0			
<b>Criterio de Liberación del Personal del Proyecto</b>			
<b>Rol</b>	<b>Criterio de liberación</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>Destino de asignación</b>
Patrocinador	Al término del proyecto		Otros proyectos

Director de Proyecto	Al término del proyecto	Comunicación con el patrocinador	Otros proyectos

### Capacitación, Entrenamiento, Tutoría Requerida

- Se planificará una sesión de transferencia de conocimientos en el área de Gestión de proyectos para lo cual se deberá generar el material correspondiente.
- Se aplicarán para la sesión de transferencia de conocimientos y de acompañamiento las herramientas aprendidas en la MGP y PMBOK.

### Sistema de Reconocimientos y Recompensas

El director del proyecto tiene un sistema de incentivos por cumplimiento de las líneas bases del proyecto:

Indicador	Meta	Bonificación
CPI	$X \geq 1$	10% sobre su remuneración mensual.
	$0,95 \geq X \leq 1$	5% sobre su remuneración mensual.
	$X \leq 0,95$	0% sobre remuneración mensual.
SPI	$X \geq 1$	10% sobre su remuneración mensual.
	$0,95 \geq X \leq 1$	5% sobre su remuneración mensual.
	$X \leq 0,95$	0% sobre remuneración mensual.

Cualquier combinación de los logros anteriores promedia los bonos correspondientes.

### Cumplimiento de Regulaciones, Pactos y Políticas

Cualquier contratación de consultoría externa, deberá ser aprobada por el Directorio de la institución, presidido por el Patrocinador del proyecto. Las consultoría en temas relacionados a las áreas de interés del proyecto, y que guarden relación con las distintas instancias de la cadena de valor, serán resueltas en trabajo coordinado entre el Director del Proyecto, los miembros del equipo del proyecto, y los recursos asignados por cada una de las áreas funcionales de la organización.

### Requerimientos de Seguridad

El traslado de equipos utilizados en el proceso de desarrollo del proyecto (Laptop, Proyector) genera riesgo de hurto o asalto para el personal que traslada el equipo, por lo tanto, se fija como requerimiento de seguridad que cualquier traslado de equipos debe ser autorizado por el Director del Proyecto, y,

como medida preventiva, todos los equipos asignados al proyecto deberán contar con una póliza de seguro contratado.

Además, al encontrarse la oficina matriz de la organización en la ciudad de Guayaquil, toda movilización hacia la ciudad de Manta por parte de los miembros del equipo y demás personas designadas por la dirección para visitar el proyecto, deberá realizarse en los vehículos que la organización contratará para este fin, y en los horarios que la organización lo estipule, garantizando así el cumplimiento de las condiciones pactadas en la respectiva contratación de seguros de salud y vida.

4.7.1 Estructura Organizacional del Proyecto

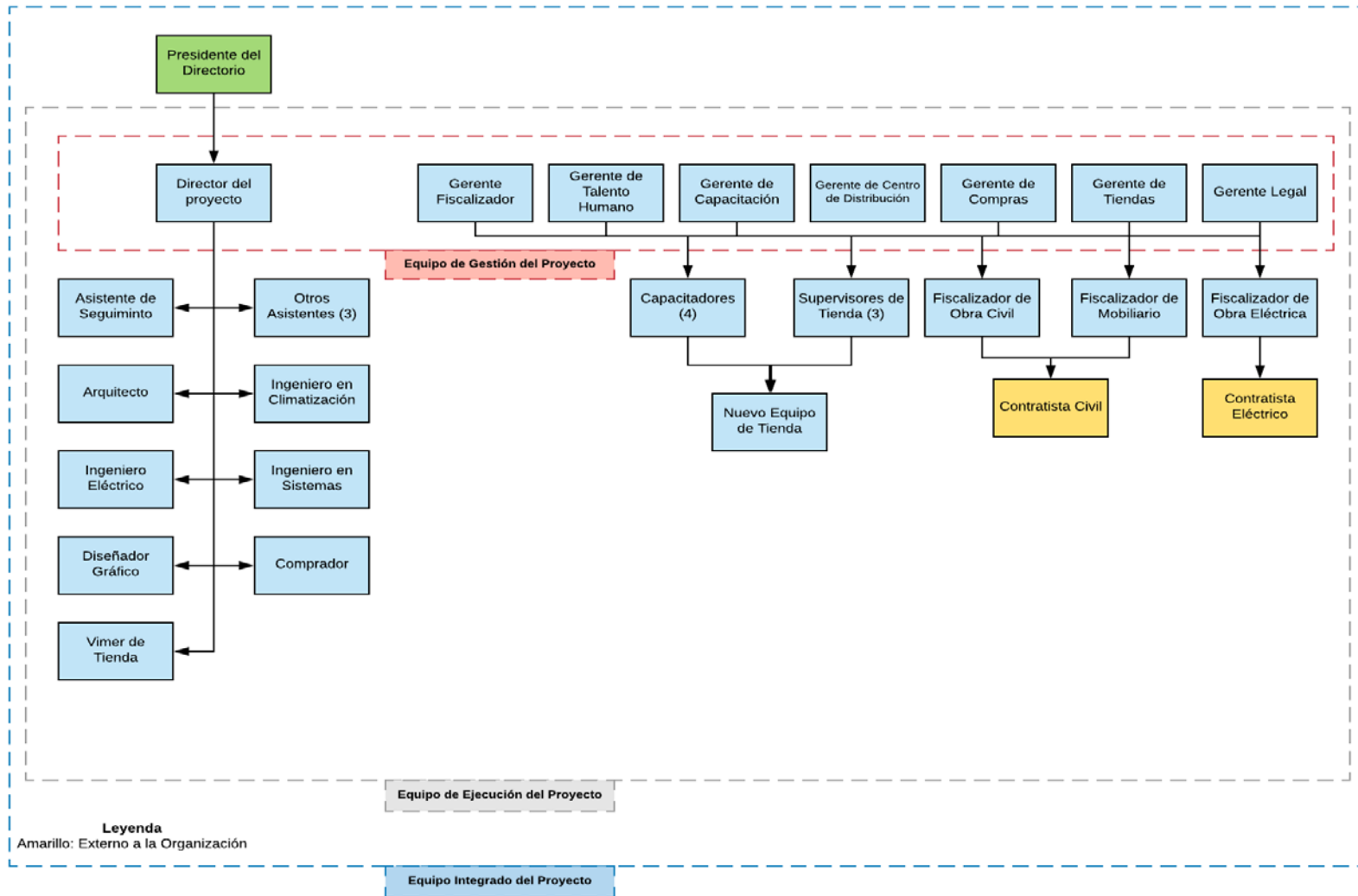


Figura 23 Estructura Organizacional del Proyecto

#### 4.7.2 Asignaciones del Personal al Proyecto

En esta matriz se incluyen todos los recursos humanos que forman parte del proyecto: así como también se incluye a los contratistas que si bien son recursos externos ejecutan tareas dentro del proyecto y por lo tanto tendrán responsabilidades sobre el proyecto.

Tabla 62  
*Lista de Recursos del Proyecto*

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Trabajo
Patrocinador	Trabajo	PT	164 horas
Director de Proyecto	Trabajo	PM	223 horas
Gerente de Tiendas	Trabajo	GT	263,51 horas
Gerente de Compras	Trabajo	GCo	262,36 horas
Gerente Fiscalizador	Trabajo	GFi	61 horas
Gerente de Capacitación	Trabajo	GCa	30 horas
Gerente de Talento Humano	Trabajo	GTH	73,75 horas
Gerente Legal	Trabajo	GL	108,01 horas
Gerente de Centro de Distribución	Trabajo	GCD	114,41 horas
Asistente de Seguimiento	Trabajo	AS	60 horas
Asistente Administrativo	Trabajo	AA	222,88 horas
Arquitecto	Trabajo	Ar	85 horas
Ingeniero en Climatización	Trabajo	IC	86 horas
Ingeniero Eléctrico	Trabajo	IE	144 horas
Ingeniero en Sistemas	Trabajo	IS	151,43 horas
Diseñador Gráfico	Trabajo	DG	75 horas
Comprador	Trabajo	Co	178 horas

Asistente Legal	Trabajo	AL	212,5 horas
Asistente de Talento Humano	Trabajo	ATH	136,6 horas
Asistente de Tienda	Trabajo	AT	200,29 horas
Fiscalizador de Obra Civil	Trabajo	FOC	285,51 horas
Fiscalizador de Obra Eléctrica	Trabajo	FOE	287,19 horas
Fiscalizador Mobiliario	Trabajo	FM	46 horas
Capacitador Cultura Organizacional	Trabajo	C1	40 horas
Capacitador Protocolo de Servicio	Trabajo	C2	66 horas
Capacitador Políticas Internas	Trabajo	C3	54 horas
Capacitador Inducción Funcional	Trabajo	C4	54 horas
Supervisor Tienda 1	Trabajo	S1	236 horas
Supervisor Tienda 2	Trabajo	S2	236 horas
Supervisor Tienda 3	Trabajo	S3	236 horas
Contratista Civil	Costo	CC	N/A
Contratista Eléctrico	Costo	CE	N/A
Vimer de Tienda	Trabajo	VT	10 horas
Nuevo Equipo de Tienda	Trabajo	NET	99 horas





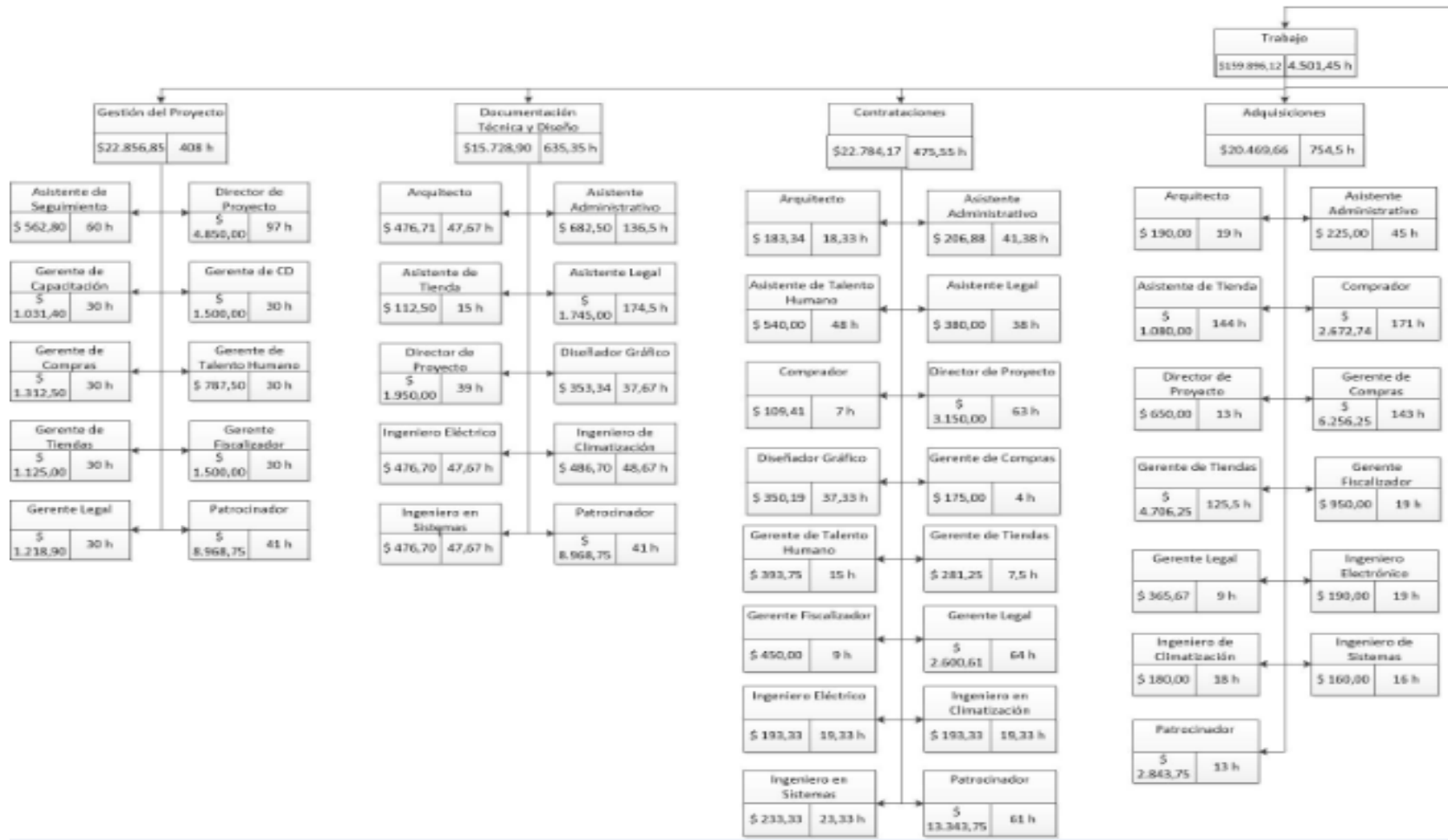




9.2	Acta de Entrega	A	R	I	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	R	I	I
-----	-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

R: Responsable de ejecución; A: Responsable último; C: Persona a consultar; I: Persona a informar

### 4.7.4 Estructura de desglose de recursos (RBS)



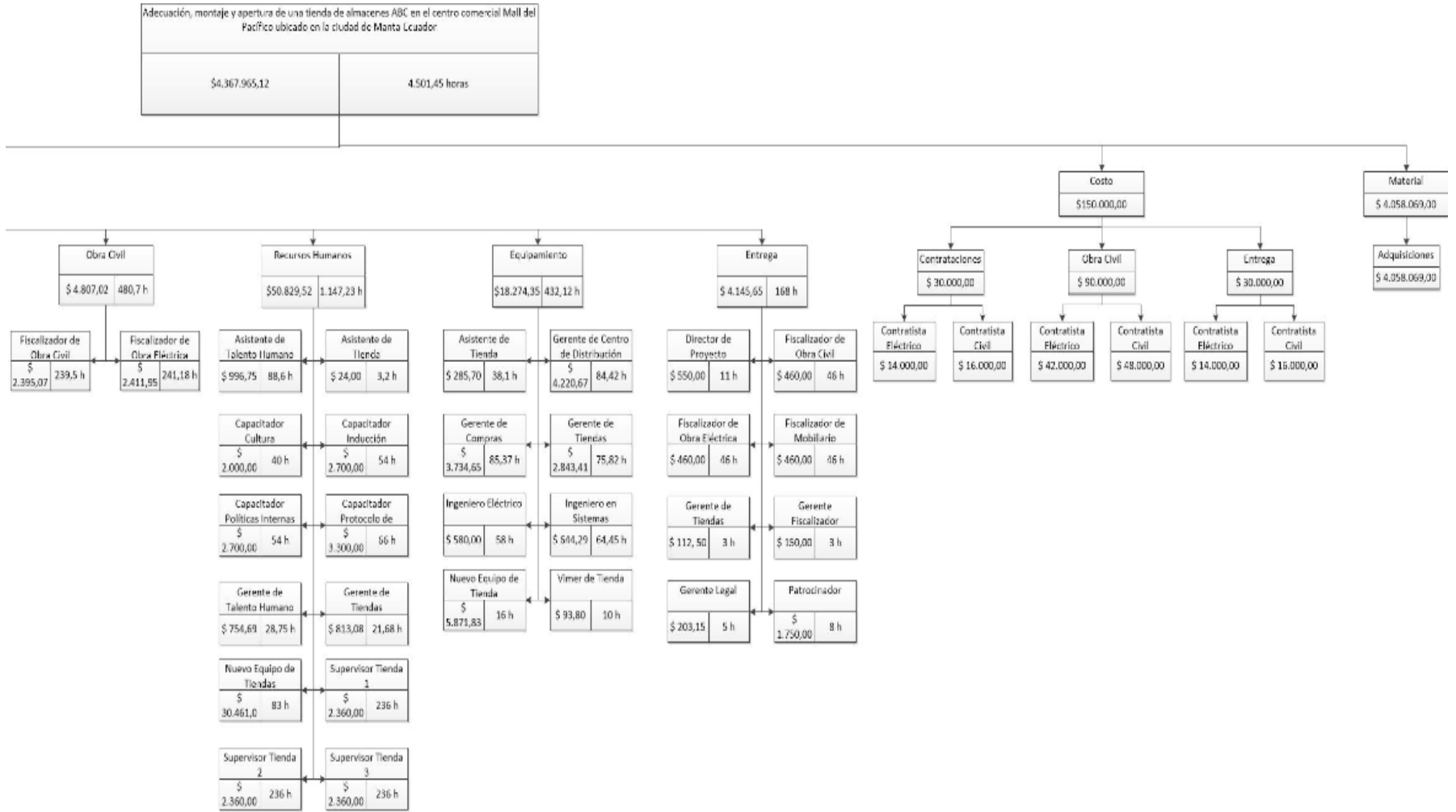


Figura 24 Estructura de desglose de recursos

## 4.8 Gestión de las Comunicaciones

En esta sección se encuentra el plan de gestión de las comunicaciones el cual describe cómo, cuándo y por medio de quién es administrada y difundida la información del proyecto.

También, se presenta la matriz de comunicaciones del proyecto donde se establece el contenido, formato, nivel de detalle, responsable de comunicar, grupo receptor, metodología o tecnología a usar, frecuencia de la comunicación, y a que paquete de trabajo se encuentran vinculadas dichas comunicaciones.

Finalmente, se incluye el glosario del proyecto en el que se encuentran las definiciones de las diversas siglas o términos utilizados en el presente documento relacionado a la gestión de proyectos y a la terminología interna de la organización.

### 4.8.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Tabla 64

*Plan de Gestión de las Comunicaciones*

<b>Título del proyecto</b>	<b>ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR</b>						
<b>Comunicaciones del Proyecto</b>							
Ver matriz de comunicaciones del proyecto – versión 1.							
<b>Procedimiento para tratar incidentes</b>							
Se captarán las polémicas a través de la observación y conversación, o de alguna persona o grupo que los exprese formalmente.							
Se codifican y registran las polémicas en el Registro de Control de Polémicas:							
<b>Registro de Control de Polémicas</b>							
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Enfoque de solución</b>	<b>Acciones de solución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Resultado Obtenido</b>

<p>Se revisa el Registro de Control de Polémicas en las reuniones semanales de coordinación para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable para su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones en el Registro de Control.</li> <li>• Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas.</li> <li>• Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones.</li> </ul> <p>En caso de que una polémica no pueda ser resuelta o en caso de que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada y escalada al director del Proyecto, Equipo de Proyecto, Patrocinador.</p>								
<b>Procedimiento para actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones</b>								
<p>El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que exista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.</li> <li>• Una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los interesados.</li> <li>• Personas que ingresan o salen del proyecto.</li> <li>• Cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.</li> <li>• Cambios en la matriz autoridad versus influencia de los interesados.</li> <li>• Solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.</li> <li>• Quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.</li> <li>• Evidencias de resistencia al cambio.</li> <li>• Evidencias de deficiencias de comunicación.</li> </ul>								
<b>Guías para eventos de comunicación</b>								
<p><u>Guías para Reuniones</u></p> <p>Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe fijarse la agenda con anterioridad.</li> <li>• Debe coordinarse e informarse lugar, fecha y hora con los participantes.</li> <li>• Se debe empezar puntual.</li> </ul>								

- Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles, los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.
- Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (toma nota de los resultados formales de la reunión).
- Se debe terminar puntual.
- Se debe emitir un Acta de Reunión respectiva con la firma de los participantes.

### Guías para Correo Electrónico

Todos los correos electrónicos deberán seguir las siguientes pautas:

- Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto y el Cliente deberán ser enviados por el director del Proyecto con copia al Patrocinador, para establecer una sola vía formal de comunicación con el Cliente.
- Los enviados por el Cliente y recibidos por cualquier persona del Equipo de Proyecto deberán ser copiados al director del Proyecto y el Patrocinador (si es que éstos no han sido considerados en el reparto), para que todas las comunicaciones con el Cliente estén en conocimiento de los responsables de la parte contractual.

Los correos internos entre miembros del Equipo de Proyecto deberán ser copiados a la lista del grupo del proyecto que contiene las direcciones de los miembros, para que todos estén constantemente informados de lo que sucede en el proyecto.

#### 4.8.2 Diagrama de Flujo de la Información del Proyecto

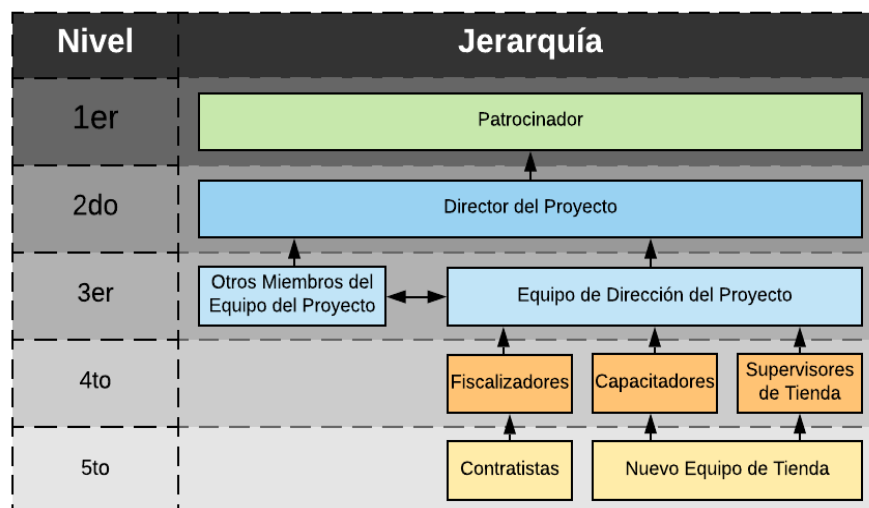


Figura 25 Diagrama de Flujo de Información del Proyecto

### 4.8.3 Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Tabla 65

*Matriz de Comunicaciones del Proyecto*

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Push - Pull	Confidencial - No Confidencial	Frecuencia de Comunicación
Iniciación del proyecto	Datos y comunicaciones sobre la iniciación del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Medio	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Una sola vez
Planificación del proyecto	Planificación detallada del Proyecto: Interesados, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, RRHH, Comunicaciones, Riesgos, y Adquisiciones	Plan de Gestión del Proyecto	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Una sola vez
Ejecución del proyecto	Definición técnica del proyecto (diseños y costos preliminares)  Diseño definitivo de la tienda.	Documentación Técnica y Diseño	Muy Alto	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Semanal

	Aspectos generales, participantes, costos de compra de terrenos y contratistas.	Contrataciones	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Una sola vez
	Costo de las adquisiciones, así como su avance.	Adquisiciones	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Semanal
	Informe sobre cumplimiento de líneas bases del proyecto (alcance, costo, calidad)	Obra Civil	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Semanal
	Informe sobre el desarrollo de la contratación del personal necesario para la nueva tienda.	Recursos Humanos	Muy Alto	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Semanal
	Informe sobre la instalación de los equipos necesarios para el funcionamiento de la tienda (tecnológicos, eléctricos, mobiliario, etc.)	Equipamiento	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Semanal

	Información sobre el cumplimiento de lo estipulado en los diseños de a tienda.	Entrega	Muy Alto	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Una sola vez
Desempeño del proyecto	Estado Actual (EVM), Progreso (EVM), Pronóstico de Tiempo y Costo, Problemas y - pendientes	Informe de Estado del Proyecto	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Semanal
Coordinación del proyecto	Información detallada de las reuniones de coordinación del proyecto que incluyen la agenda tratada y los compromisos establecidos.	Formato de Acta de Reunión	Medio	Director del Proyecto	Patrocinador y convocados a las reuniones semanales de coordinación	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Semanal
Cierre del proyecto	Datos y comunicación sobre el cierre del proyecto	Cierre del Proyecto	Medio	Director del Proyecto	Patrocinador, Equipo del proyecto, participantes de capacitación	Documento digital (PDF), vía correo electrónico	Push	No confidencial	Una sola vez

## 4.9 Gestión de los Riesgos

En esta sección se incluye el plan de gestión de riesgos el cual describe la metodología, los roles y responsabilidades, el presupuesto, la periodicidad, y los formatos a utilizar en la gestión de los riesgos.

También, se muestra el registro de riesgos donde se realiza una descripción de los riesgos, su causa raíz, el disparador, a que entregable o entregables están asociados, y su valoración en función de la probabilidad de ocurrencia e impacto sobre el proyecto.

Para el levantamiento de los riesgos del proyecto se realizaron reuniones de trabajo con el equipo del proyecto (expertos en la materia) y se identificaron aquellos riesgos más relevantes para el proyecto. Posteriormente, estos riesgos se los asoció con el o los paquetes de trabajo que se verían afectados por la materialización del riesgo y se hizo la evaluación cualitativa en la cual se asignó un porcentaje de probabilidad e impacto (sobre alcance, tiempo, costo y calidad) a cada uno de los riesgos.

Considerando la exposición al riesgo (PxI), y multiplicandola por el costo asociado a los paquetes de trabajo afectados se calculó el VAE para cada uno de los riesgos identificados, que al ser sumado nos da la reserva de contingencia del costo del proyecto.

De igual forma la reserva de contingencia del tiempo para cada uno de los riesgos se calculó con la ayuda del equipo del proyecto (expertos en la materia) e información histórica sobre aperturas previas de otras tiendas en Quito y Guayaquil.

Finalmente, se incluye el plan de respuesta a los riesgos donde se complementa la información de la matriz de registro de riesgos y se definen respuestas a los riesgos, quién es el encargado de implementar dichas respuestas, y el plan de contingencia para los riesgos.

#### 4.9.1 Plan de Gestión de Riesgos

Tabla 66

*Plan de gestión de riesgos*

<b>Título del proyecto</b>		<b>ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR</b>		
<b>Metodología de Gestión de Riesgos</b>				
<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Fuentes de Información</b>	
Planificación de la gestión de los riesgos	Elaborar el plan para la gestión de riesgos del proyecto	Guía del PMBOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador.</li> <li>• Usuarios.</li> <li>• Director del Proyecto.</li> <li>• Equipo del Proyecto.</li> </ul>	
Identificación de riesgos	Identificar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.	Lista de chequeo de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador.</li> <li>• Usuarios.</li> <li>• Director del Proyecto.</li> <li>• Equipo del Proyecto.</li> <li>• Archivos históricos de proyectos.</li> </ul>	
Análisis cualitativo de riesgos	Evaluar probabilidad e impacto y establecer clasificación de importancia.	Matriz de probabilidad e impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador.</li> <li>• Usuarios.</li> <li>• Director del Proyecto.</li> <li>• Equipo del Proyecto.</li> </ul>	
Análisis cuantitativo de riesgos	Evaluar el impacto económico sobre el proyecto que tendrían los riesgos de concretarse.	Matriz VAE (sumatoria de multiplicación de la exposición del proyecto al riesgo por el costo asociado a los paquetes de trabajo afectados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director del Proyecto.</li> <li>• Equipo del Proyecto.</li> </ul>	

Planificación de respuesta a los riesgos	Definir la respuesta a los riesgos identificados y planificar su ejecución.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador.</li> <li>• Usuarios.</li> <li>• Director del Proyecto.</li> <li>• Equipo del Proyecto.</li> <li>• Archivos históricos de proyectos.</li> </ul>
--	---	--	---

### Roles y Responsabilidades de la Gestión de Riesgos

Proceso	Roles	Personas	Responsabilidades
Planificación de Gestión de los Riesgos	Equipo de G. Riesgos Líder Apoyo Miembros	F.P. G.O.	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad
Identificación de Riesgos	Equipo de G. Riesgos Líder Apoyo Miembros	F.P. G.O.	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad
Análisis Cualitativo de Riesgos	Equipo de G. Riesgos Líder Apoyo Miembros	F.P. G.O.	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Equipo de G. Riesgos Líder Apoyo Miembros	F.P. G.O.	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad
Planificación de Respuesta a los	Equipo de G. Riesgos	F.P. G.O.	Dirigir actividad, responsable directo

Riesgos	Líder Apoyo Miembros		Proveer definiciones Ejecutar Actividad
Seguimiento y Control del Riesgos	Equipo de G. Riesgos Líder Apoyo Miembros	F.P. G.O.	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad

### Periodicidad de la Gestión de Riesgos

Proceso	Momento de ejecución	Entregable de EDT	Periodicidad de ejecución
Planificación de Gestión de los Riesgos	Al inicio del proyecto	1.2 Plan de Dirección del Proyecto	Una vez
Identificación de Riesgos	Al inicio del proyecto En cada reunión del equipo del proyecto	1.2 Plan de Dirección del Proyecto 1.4. Reunión semanal de monitoreo y Control	Una vez semanal
Análisis Cualitativo de Riesgos	Al inicio del proyecto En cada reunión del equipo del proyecto	1.2 Plan de Dirección del Proyecto 1.4. Reunión semanal de monitoreo y Control	Una vez semanal
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Al inicio del proyecto En cada reunión del equipo del proyecto	1.2 Plan de Dirección del Proyecto 1.4. Reunión semanal de monitoreo y Control	Una vez semanal
Seguimiento y Control del Riesgo	En cada etapa del proyecto	1.4. Reunión semanal de monitoreo y Control	Semanal

### Formato de la Gestión de Riesgos

Planificación de Gestión de los Riesgos	Plan de Gestión de Riesgo
---	---------------------------

Identificación de Riesgos	Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos
Análisis Cualitativo de Riesgos	Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Plan de Respuesta a los Riesgos
Seguimiento y Control del Riesgo	Informe de Monitoreo de Riesgos Solicitud de cambio Acción correctiva

#### 4.9.2 Matriz de Probabilidad x Impacto

Tabla 67

Matriz de Exposición al Riesgo (PxI)

Exposición		Impacto				
		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Probabilidad	0,05	0,0025	0,005	0,01	0,02	0,04
	0,10	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08
	0,20	0,01	0,02	0,04	0,08	0,16
	0,40	0,02	0,04	0,08	0,16	0,32
	0,80	0,04	0,08	0,16	0,32	0,64

#### 4.9.3 Definición de Escala de Exposición de un riesgo sobre los Objetivos

Tabla 68

Escala de Exposición al Riesgo

Objetivos del Proyecto	Escala de Exposición				
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
	$0,0025 < X \leq 0,02$	$0,02 < X \leq 0,08$	$0,08 < X \leq 0,16$	$0,16 < X \leq 0,32$	$X \geq 0,32$
Costo	Incremento $X \approx 0$	Incremento $X \leq 3\%$	Incremento $3\% < X \leq 5\%$	Incremento $5\% < X \leq 15\%$	Incremento $X > 15\%$
Tiempo	Incremento $X \approx 0$	Incremento $X \leq 3\%$	Incremento $3\% < X \leq 5\%$	Incremento $5\% < X \leq 15\%$	Incremento $X > 15\%$

<b>Alcance</b>	Desviación del alcance poco perceptible	Áreas secundarias afectadas	Áreas principales afectadas	Componentes no aceptados por el patrocinador.	Proyecto no aceptado por el patrocinador.
<b>Calidad</b>	Disminución de calidad poco perceptible	Afectación de los entregables subsanable fácilmente.	Afectación requiere aprobación del Director del Proyecto.	Afectación inaceptable para el Director del Proyecto.	Afectación inaceptable para el Patrocinador.

Tabla 69  
Análisis Cualitativo y Cuantitativo del Riesgo

Código del Riesgo	Descripción	Riesgo Identificado	Causa Raíz	Disparador	Entregables Afectados	Probabilidad	Objetivo Afectado	Impacto	Probabilidad x Impacto	Costo asociado	VAE
R1	Actividades de ruta crítica	Retraso en actividad de la ruta crítica del proyecto	Cambio de prioridades en el portafolio de proyectos	Recursos asignados priorizan otras actividades operativas	Todo el proyecto	0,13	Alcance			\$ 4.367.965,31	\$ 189.716,43
							Tiempo	0,114	0,0148		
							Costo	0,22	0,0286		
							Calidad				
							<b>Total</b>		<b>0,0434</b>		
R2	Realizar seguimiento a aprobación de diseños	Demora en aprobación de diseños preliminares civil y eléctrico	Los diseños no cubren las expectativas del centro comercial	No aprobación de diseños en primera revisión	Diseños y Planos Arquitectónicos Diseños y Planos Eléctricos Diseños Planos Tecnológicos Diseño de Layout de Tienda	0,40	Alcance	0,40	0,16	\$ 13.188,89	\$ 5.275,56
							Tiempo	0,20	0,08		
							Costo	0,20	0,08		
							Calidad	0,20	0,08		
							<b>Total</b>		<b>0,4</b>		
R3	Realizar seguimiento de trámite de permiso de municipal  Realizar seguimiento a trámite de Cuerpo de Bomberos	Entrega de documentación incompleta o errónea para permisos habilitantes	Desconocimiento del procedimiento o de la documentación integral del trámite	Devolución del trámite por parte de entidad reguladora	Permiso de Municipal Permiso de Cuerpo de Bomberos	0,40	Alcance	0,2	0,08	\$ 2.025,00	\$ 567,00
							Tiempo	0,4	0,16		
							Costo	0,1	0,04		
							Calidad				
							<b>Total</b>		<b>0,28</b>		

R4	Negociación sobre costo de contrato comercial	Retraso en la firma de contrato comercial	Centro Comercial y Patrocinador no se ponen de acuerdo sobre el costo de alquiler del inmueble.	El costo de alquiler del bien inmueble sobrepasa las expectativas del Patrocinador	Contrato Comercial	0,40	Alcance	0,2	0,08	\$ 7.703,9	\$2.465,25
							Tiempo	0,2	0,08		
							Costo	0,4	0,08		
							Calidad	0,2	0,08		
							<b>Total</b>		<b>0,32</b>		
R5	Revisar propuestas técnicas y económicas de contratistas	Errores en las ofertas de los contratistas	Alto grado de complejidad de las ofertas presentadas	No existencia de un formato común de presentación de oferta.	Contrato de Construcción	0,40	Alcance	0,4	0,16	\$ 36.445,29	\$11.662,49
							Tiempo	0,2	0,08		
							Costo	0,2	0,08		
							Calidad				
							<b>Total</b>		<b>0,32</b>		
R6	Instalar piso de la tienda	Retraso en instalación de piso	Condiciones climáticas o filtraciones de agua en el piso evitan el fraguado de la mezcla	El tiempo de fraguado de la mezcla no se ajusta a lo planificado	Pisos	0,30	Alcance			\$ 920,00	\$165,60
							Tiempo	0,4	0,12		
							Costo	0,2	0,06		
							Calidad				
							<b>Total</b>		<b>0,18</b>		
R7	Pintar paredes	Retraso en pintado de paredes	Condiciones climáticas o filtraciones de agua en la pared evitan el secado del empaste	El tiempo de secado del empastado no se ajusta a lo planificado	Paredes	0,30	Alcance			\$ 46.880,00	\$9.844,80
							Tiempo	0,4	0,12		
							Costo	0,3	0,09		
							Calidad				
							<b>Total</b>		<b>0,21</b>		
R8					Búsqueda	0,31	Alcance			\$ 1.126,21	\$209,48

	Elaborar base de candidatos idóneos	Retraso en la búsqueda del personal para la nueva tienda	Los perfiles ocupacionales fueron mal elaborados o son muy amplios	Los candidatos que postulan no son idóneos para los cargos que aplican.	Selección		Tiempo	0,2	0,062		
							Costo				
							Calidad	0,4	0,124		
							<b>Total</b>		<b>0,186</b>		
R9	Seleccionar a los candidatos ganadores	Retraso en la selección de los candidatos ganadores	Los candidatos tienen un bajo desempeño en las entrevistas	No selección de candidatos ganadores para los cargos aplicables.	Selección Búsqueda	0,22	Alcance	0,2	0,044	\$ 1.126,21	\$272,54
							Tiempo	0,4	0,088		
							Costo	0,1	0,022		
							Calidad	0,4	0,088		
							<b>Total</b>		<b>0,242</b>		
R10	Coordinación de Recepción de Mercadería en CD	El proceso de importación de mercadería se encuentra retrasado	Trámites de desaduanización toman más tiempo que el previsto.	La recepción de la mercadería excede el plazo previsto	Mercadería Importada	0,23	Alcance			\$ 15.738,27	\$3.262,52
							Tiempo	0,4	0,092		
							Costo	0,4	0,092		
							Calidad	0,10	0,023		
							<b>Total</b>		<b>0,207</b>		
R11	Revisión del Informe de Fiscalización de la Obra	Demora en la firma del acta de entrega definitiva	El patrocinador no se encuentra satisfecho con el informe de fiscalización	El patrocinador no aprueba el informe final de fiscalización	Reporte de Inspección Acta de Entrega	0,30	Alcance	0,3	0,09	\$ 34.145,65	\$ 9.219,33
							Tiempo	0,2	0,06		
							Costo				
							Calidad	0,4	0,12		
							<b>Total</b>		<b>0,27</b>		

R12	Realizar adquisición de materiales y equipos de construcción, eléctricos, iluminación y climatización	Retraso en la asignación de recursos para adquisiciones / pagos	Deficit en el flujo de efectivo de la empresa.	No se realiza la adquisición en la fecha programada	materiales y Equipos de Construcción, Eléctricos, Iluminación y Climatización	0,05	Alcance			\$ 4.078.538,71	\$ 20.392,69
	Tiempo						0,05	0,0025			
	Costo						0,05	0,0025			
	Calidad										
	<b>Total</b>							0,005			
Realizar adquisición de mobiliario de oficina y exhibición					Mobiliario de Oficina y Exhibición						
Realizar adquisición de equipos tecnológicos					Equipos Tecnológicos						
Colocación de órdenes de compra					Mercadería						
<b>Total VAE</b>										<b>\$ 253.043,69</b>	

#### 4.9.4 Plan de Respuesta a los Riesgos

Tabla 70

Plan de respuesta a los riesgos

Código del Riesgo	Riesgo	Reserva de Contingencia		Respuesta	
		Costo	Tiempo	Estrategia	Descripción de Respuesta
R1	Retraso en las actividades de la ruta crítica del proyecto	\$189.716,43	7,58 días	Evitar  Mitigar	Reuniones semanales de coordinación permiten detectar posibles desviaciones de las líneas bases aprobadas.  De materializarse el riesgo se empleará crushing o fast tracking para la ejecución de estas actividades.
R2	Demora en aprobación de diseños preliminares civil y eléctrico	\$5.275,56	2 días	Mitigar	Mantener reuniones previas con el patrocinador para levantar los requerimientos sobre el diseño de la tienda y apearse a estos durante el desarrollo de los diseños.
R3	Entrega de documentación incompleta o errónea para permisos habilitantes	\$567,00	2 días	Evitar	Capacitar a los recursos que realizan esta actividad para que tengan el conocimiento sobre la documentación y proceso para la obtención de los permisos habilitantes.
R4	Retraso en la firma de contrato comercial	\$2.465,25	2 días	Mitigar	Las negociaciones deberán ser ejecutadas directamente por el patrocinador con los

					representantes del centro comercial.
R5	Errores en las ofertas de los contratistas	\$11.662,49	3 días	Evitar	Se diseñará y se enviará un formato definido de presentación de oferta técnica y económica a cada uno de los contratistas participantes.
R6	Retraso en instalación de piso	\$165,60	4 días	Mitigar  Evitar	Aplicar fast tracking a las actividades posteriores para igualar el cronograma en el caso de retraso por condiciones climáticas.  Revisar previamente el estado del piso para descartar filtraciones de agua
R7	Retraso en pintado de pared	\$9.844,80	3 días	Mitigar  Evitar	Aplicar fast tracking a las actividades posteriores para igualar el cronograma en el caso de retraso por condiciones climáticas.  Revisar previamente el estado de la pared para descartar filtraciones de agua
R8	Retraso en la búsqueda del personal para la nueva tienda	\$209,48	1 día	Mitigar	Realizar perfiles ocupacionales específicos para cada uno de los cargos necesarios.

R9	Retraso en la selección de los candidatos ganadores	\$272,54	1 día	Mitigar	Seleccionar sólo a aquellos candidatos para la etapa de entrevistas que cumplan con el 100% del perfil ocupacional.
R10	El proceso de importación de mercadería se encuentra retrasado	\$3.262,52	4 días	Aceptar	Considerar el retraso del proceso de desaduanización de la mercadería para la planificación del cronograma.
R11	Demora en la firma del acta de entrega definitiva	\$ 9.219,33	2 días	Evitar	Informar al patrocinador constantemente de los avances y resultados de la implementación de la obra civil, eléctrica, tecnológica.
R12	Retraso en la asignación de recursos para adquisiciones / pagos	\$ 20.392,69	3 días	Evitar	Provisionar los costos de las adquisiciones previo al inicio del proyecto.
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 253.043,69</b>	<b>34,58 días</b>		

#### 4.10 Gestión de las Adquisiciones

En esta sección se incluye el plan de gestión de las adquisiciones el cual describe la forma en la que el proyecto adquirirá bienes y/o servicios externos a la empresa.

También, se incluye la matriz de adquisiciones donde se detallan los productos o servicios a adquirir, el paquete de trabajo al que está relacionado, la forma de contactar al proveedor, quién es responsable de la compra, y el cronograma de la adquisición

Finalmente, se muestra el diagrama de personal donde se visualiza por cada tipo de recurso su carga de trabajo o uso durante la ejecución del proyecto.

#### 4.10.1 Plan de Gestión de las Adquisiciones

Tabla 71

*Plan de Gestión de las Adquisiciones*

Título del proyecto	ADECUACIÓN, MONTAJE Y APERTURA DE UNA TIENDA DE ALMACENES ABC EN EL CENTRO COMERCIAL MALL DEL PACÍFICO UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR
<b>Adquisiciones del Proyecto</b>	
Ver Matriz de Adquisiciones del Proyecto	
<b>Procedimiento Estándar a seguir</b>	
<p>Para los Contratos de Servicio que se firman con los contratistas de obra civil y eléctrico se realiza el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los términos de referencia de los entregables.</li> <li>• Solicitar al departamento de compras el inicio del proceso de licitación.</li> <li>• Invitar a participar en la licitación a los contratistas calificados.</li> <li>• La oficina de Proyectos local revisa las propuestas técnicas y económicas de contratistas.</li> <li>• Seleccionar mejor propuesta técnica y económica.</li> <li>• Notificación a los contratistas.</li> <li>• Firmar contrato con contratistas</li> </ul> <p>Para las Adquisiciones de Materiales y Equipos de Construcción, Eléctricos, Iluminación y Climatización, Equipos tecnológicos , Mobiliario de Oficina y Exhibición se realiza el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar tabla de cantidades.</li> <li>• Cotizar con al menos tres proveedores.</li> <li>• Revisar las ofertas de los proveedores.</li> <li>• Seleccionar la mejor oferta.</li> <li>• Realizar la adquisición.</li> </ul> <p>Para la Mercadería se realiza el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar proyección de cargas de inventario para la tienda.</li> <li>• Presentar proyección de cargas de inventario a compras y planificación.</li> <li>• Desarrollar shopping list.</li> <li>• Desarrollar colecciones para compra.</li> <li>• Colocar las órdenes de compra.</li> </ul> <p>Para el servicio de arriendo de tienda se realiza el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar sobre el costo del arriendo</li> </ul>	

- Recopilar documentación para firma de contrato
- Firma de contrato comercial

Para el servicio de seguro se realiza el siguiente proceso:

- Cotizar seguro de al menos tres proveedores
- Revisar propuestas de seguros.
- Seleccionar mejor propuesta.
- Recopilar documentación para firma de contrato.
- Firmar contrato de seguro.

Para la contratación del personal de la nueva tienda se realiza el siguiente proceso:

- Realizar la búsqueda, selección y entrevista
- Solicitar documentación a candidatos para firma de contrato
- Firmar contratos laborales.

### **Formatos Estándar a utilizar**

La organización tiene formatos establecidos los mismos que se actualizan según la naturaleza de los trabajos y/o servicios. Entre estos están:

- Contrato (Precio Fijo)
- Solicitud de Cotización
- Solicitud de Compra
- Orden de Pago

### **Coordinación con otros Aspectos de la Gestión de Proyectos**

Los contratos de personal de la nueva tienda deben estar firmados previo al inicio de las capacitaciones.

El seguro debe ser adquirido previo a la firma del acta de entrega definitiva de la tienda.

Las adquisiciones de Materiales y Equipos de Construcción, Eléctricos, Iluminación y Climatización, Equipos tecnológicos, Mercadería, Mobiliario de Oficina y Exhibición se realizarán inmediatamente después a la firma del contrato comercial.

El contrato de arriendo debe estar firmado previo a la presentación del expediente para la autorización del centro comercial de los diseños de la tienda.

Los contratos de servicios de contratistas deben estar firmados al momento en que se aprueban los diseños de la tienda por parte del centro comercial.

### **Coordinación con la Gestión de Proyectos de los Proveedores**

Los Contratistas deberán coordinar entre ellos y con el director del proyecto los trabajos a realizar ya que deben considerar las interdependencias entre los entregables de cada uno.

## Restricciones y Supuestos

Las restricciones y/o supuestos que han sido identificados y que pueden afectar las adquisiciones del proyecto son las siguientes:

- Los contratistas no pueden iniciar la ejecución de los trabajos sin coordinarlo previamente con el Director del Proyecto.
- Los contratistas iniciaran la ejecución de los trabajos posterior a la firma del contrato y pago del anticipo estipulado en la propuesta económica aprobada.
- Se asume que la probabilidad de modificación del cronograma de ejecución es mínima, pues esto conlleva a renegociar el contrato durante el desarrollo del servicio con todos los proveedores.
- Se asume que, al momento de que el contratista ingrese a realizar el trabajo contratado, contará con el apoyo de los recursos de la organización que han sido asignados al proyecto desde las áreas funcionales.

#### 4.10.2 Matriz de Adquisiciones del Proyecto

Tabla 72

*Matriz de Adquisiciones del Proyecto*

Entregables asociados	Producto o servicio por adquirir	Tipo de Contrato	Procedimiento de contratación	Forma de contactar proveedores	Área/Rol de persona responsable de compra	Manejo de múltiples proveedores	Cronograma de adquisiciones programadas				
							Plan Contr	Solic Resp	Selecc. Proveed	Admin. Contrato	Cerrar Contrato
Contrato de Seguro	Terrenos	Contrato precio fijo	Cotización	Gerente de Compras	Director del proyecto	Lista de proveedores	20/12/18	28/12/18	07/01/19	10/01/19	N/A
Contratos Laborales	Contratista Obra Eléctrica	Contrato precio fijo	Negociación	Gerente de Talento Humano	Director del proyecto	Lista de Candidatos	23/10/18	29/10/18	N/A	29/10/18	N/A
Contratos Comerciales	Contratista Obra Civil y Eléctrica	Contrato precio fijo	Negociación	Gerente de Tienda	Director del proyecto	Proveedor único	10/10/18	13/10/18	N/A	23/10/18	N/A
Contratos de Construcción	Inmueble	Contrato precio fijo	Licitación	Gerente Fiscalizador	Director del proyecto	Lista de proveedores	11/10/18	19/10/18	24/10/18	31/10/18	11/01/19
Adquisiciones de Materiales y Equipos de Construcción, Eléctricos, Iluminación y Climatización	Materiales y Equipos de Construcción, Eléctricos, Iluminación y Climatización	Contrato precio fijo	Cotización	Comprador	Director del proyecto	Lista de proveedores	16/10/18	23/10/18	31/10/18	08/11/18	19/12/18

Adquisiciones de Mobiliario de Oficina y Exhibición	Mobiliario de Oficina y Exhibición	Contrato precio fijo	Cotización	Comprador	Director del proyecto	Lista de proveedores	16/10/18	23/10/18	31/10/18	07/11/18	27/12/18
Adquisiciones de Equipos tecnológicos	Equipos tecnológicos	Contrato precio fijo	Cotización	Comprador	Director del proyecto	Lista de proveedores	16/10/18	23/10/18	31/10/18	08/11/18	26/12/18
Adquisiciones de Mercadería	Mercadería	Contrato precio fijo	Cotización	Comprador	Director del proyecto	Proveedor único	03/10/18	N/A	N/A	09/11/18	02/01/19

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Almacenes ABC es una empresa de renombre nacional, que ha marcado su expansión principalmente en las 2 ciudades principales del Ecuador; Guayaquil y Quito.

Con un total de 13 tiendas físicas, y una tienda virtual, se constituye como una de las cadenas de tiendas departamentales más grande del país.

Sus objetivos estratégicos están bien marcados y guiados por la visión de acaparar nuevos mercados y consolidar la relación de la marca con el cliente del Ecuador; que, cuando acude a las tiendas, prefiere hacer uso del crédito directo que otorga la empresa, y formar parte del numeroso grupo de tarjetahabientes activos.

Dentro de las estrategias delimitadas para los próximos años, la empresa ha entrado en un plan de expansión, que la llevaría a abrir una nueva tienda al año, y es ahí donde radica la necesidad de desarrollar un caso de negocio que, primero demuestre la viabilidad de desarrollar el proyecto, y luego presentar todo un plan de gestión para el proyecto seleccionado.

Durante la evaluación del proyecto y la construcción del caso de negocio, se analizó 4 opciones de apertura de nuevas tiendas; siendo estas la disyuntiva entre tienda de formato completo o formato especializado; y que la nueva sede sea Manta o la ciudad de Cuenca.

En el análisis del entorno legal, se enfatizó en la viabilidad de que la sede fuera Manta, ya que en el 2016 la provincia de Manabí sufrió una catástrofe natural en el mes de Abril, y recibió el respaldo del gobierno de turno, promoviendo leyes de incentivo tributario a las empresas y organizaciones que realicen inversiones en la provincia y contribuyan a reactivar la economía y generar plazas de trabajo; dicho esto, la nueva tienda tendría en esta ciudad un incentivo tributario de 5 años sin pago de impuestos.

Por otro lado, en el análisis de mercado, se determinó que, aunque la ciudad de Cuenca era más numerosa en términos de población, en Manta los consumidores eran más propensos a desarrollar una fidelidad alta por la marca; no solamente por la ausencia de competidores en ese mercado, sino también porque la tienda web respaldó la decisión con estadísticas que indicaban claramente la propensión del cliente de Manabí a comprar en las tiendas de la compañía.

Finalmente, el análisis de viabilidad financiera, demostró que la opción de abrir una tienda en formato completo de productos en la ciudad de Manta, era la mejor opción, con un VAN de 1 millón de dólares y una TIR del 28.5%.

Para su desarrollo el proyecto se estimó en una duración de 114.7 días, y un presupuesto de 4.3 millones de dólares. La reserva de gestión estimada es de 218 mil dólares, mientras que la reserva de contingencia es de 253 mil dólares. Es decir, el presupuesto total del proyecto incluidas las reservas es de 4.8 millones de dólares.

Con este proyecto la empresa claramente consolida sus intenciones de mantener un ritmo de expansión de una tienda nueva al año, y que además, se ha demostrado de manera cuantitativa que resulta una opción muy rentable en el mediano y largo plazo.

## 5.2 Recomendaciones

Con relación a lo expuesto anteriormente, y teniendo en cuenta que Almacenes ABC es una empresa continuamente involucrada en el desarrollo de proyectos con una muy amplia visión de expansión y conquista de nuevos mercados, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Adoptar las buenas prácticas de la gestión de proyectos expresadas en el PMBOK para la futura ejecución de proyectos de apertura, remodelación y modificación de sus locales comerciales, elevando así el nivel de profesionalización, gestión y control en cada uno de los procesos.
- Capacitar al personal involucrado en los proyectos para que dominen y comprendan la metodología de gestión expresada por el PMI, de modo que puedan aprovechar al máximo los recursos disponibles para el mejoramiento en la gestión de los proyectos.
- Enfatizar, para la evaluación de futuros proyectos, en el análisis de los posibles riesgos y eventualidades que se pudieran presentar en la ejecución de los proyectos, teniendo así la oportunidad de disminuir las brechas históricas existentes entre los presupuestos iniciales de los proyectos, y los gastos finales de los mismos.
- Designar a un equipo de profesionales de la gestión de proyectos, para que integren el comité de proyectos, y sean éstos los responsables de planificar, coordinar y dar seguimiento a todas y cada una de las tareas asignadas a los involucrados y a los equipos de los proyectos que se estén ejecutando.
- Documentar y revisar constantemente las lecciones aprendidas de los proyectos que se van cerrando, de modo que se fomente la mejora continua en la gestión de los proyectos de la organización.

## **Anexo 1. Plan estratégico de negocio**

### **Misión**

Crecer sostenida y ordenadamente, administrar con eficiencia y profesionalismo, generar valor para nosotros y la comunidad, seguir fielmente los valores corporativos.

### **Visión**

Ser la mejor tienda departamental para las personas, familias y comunidad que quieren enriquecer su vida.

Los departamentos que componen a Almacenes ABC son los siguientes:

Auditoría, Centro de Distribución, Compras, Crédito, Finanzas y Control, Marketing, Operaciones, Organización y Métodos, Presidencia, Recursos Humanos, Sistemas, Tiendas y Visual Merchandising.

### **Área Administrativa**

Ésta área contribuye al desarrollo del negocio mediante una gestión organizada y profesional, que permite alcanzar los objetivos de la Compañía. Dando siempre el soporte a la gestión de todas las áreas de la Empresa.

### **Centro de Distribución**

El Centro de Distribución se encarga de manejar la logística de la Compañía, contando con procedimientos claramente definidos, lo que permite coordinar, recibir y distribuir la mercadería entregada por los proveedores a las tiendas en los tiempos establecidos y requeridos.

Existe una tienda virtual y tiendas físicas ubicadas en Guayaquil y Quito que se detallan a continuación:

#### **Guayaquil**

- Luque
- San Marino
- Rotonda
- Mall del Sol
- Policentro
- Sur
- Plaza Navona

#### **Quito**

- Quicentro Norte

- Condado Shopping
- San Luis Shopping
- Quicentro Sur
- Scala Shopping

## Objetivos

**Financiero:** Lograr 290 MM de dólares en ventas al 2021.

**Mercado:** Incrementar el índice de conversión de compra en 5% y aumentar la presencia de tiendas físicas abriendo una tienda nueva al año.

**Procesos:** Mejorar el protocolo de servicio al cliente.

**Aprendizaje:** Fundar la academia corporativa de retail para capacitación continua de trabajadores, proveedores y comunidad.

<b>F</b>	Presidente	Vicepresidente Financiero Vicepresidente Comercial Gerente Senior de Compras Gerente de Marketing
<b>M</b>	Vicepresidente Comercial Vicepresidente de Operaciones	Gerente Regional de Tiendas Gerente de Proyectos Supervisores de Tiendas Vendedores
<b>P</b>	Vicepresidente de Operaciones	Gerente Regional de Tiendas Gerente de Proyectos Supervisores de Tiendas Vendedores
<b>A</b>	Vicepresidente de Recursos Humanos	Trabajadores Proveedores Comunidad

FODA

### **Oportunidades**

- O1: Tarjeta de crédito directo que brinda hasta 24 meses para pago de consumos
- O2: Captación de mercados fuera de las principales ciudades del país.
- O3: Aceptación por parte de clientes del portal web
- O4: Desarrollar proyectos de reciclaje de prendas de vestir y dispositivos tecnológicos
- O5: Oferta más amplia de productos
- O6: Poder de negociación de costos bajos para ofertar mejores precios al mercado
- O7: Programa de mujeres confeccionistas emprendedoras con la Fundación Acción Solidaria
- O8: Portal de proveedores y recepción de mercadería habilitado para asignación de turnos de entrega
- O9: Exoneración de impuestos por incentivos a la producción local
- O10: Programas coordinados y colaborativos de manejo de desechos de producción
- O11: Incentivos tributarios por inversión en la provincia de Manabí como respuesta a los daños causados por el terremoto
- O12: Generación de plazas de trabajo para áreas afectadas por el terremoto

### **Amenazas**

- T1: Incremento de precios por aplicación de políticas arancelarias
- T2: Capacidad de pago y mora en cancelación de cuotas de los compradores
- T3: Preferencia de los clientes por el uso de dispositivos móviles y aplicaciones para compras en línea.
- T4: Litigios o demandas originadas por problemas de crédito de clientes
- T5: Barreras a las importaciones de telas e insumos para fabricación de prendas
- T6: Capacidad de producción insuficiente para satisfacer demandas de mercado
- T7: Baja participación de pequeños fabricantes por no cumplir requisitos mínimos
- T8: Desconocimiento por parte del proveedor de los inventarios de artículos "best sellers" en ABC

T9: Incumplimiento de políticas laborales por parte de proveedores estratégicos de Almacenes ABC

T10: Mal manejo de desechos y desperdicios de la producción

T11: Incentivos para el ingreso al mercado de tiendas departamentales internacionales

T12: Prendas de vestir y artículos del hogar a precios más económicos

T13: Mejores herramientas y recursos tecnológicos en desarrollo de aplicaciones móviles de moda

T14: Cambio de gobierno podría generar facilidades de crédito para nuevos emprendimientos de la misma línea de negocio

T15: Nuevas regulaciones

### **Fortalezas**

S1: Procesos establecidos para apertura de locales

S2: Procesos definidos para atención de reclamos

S3: Desarrollo de canal de televentas para tecnología y muebles

S4: Altos estándares de calidad de los procesos

S5: Procesos sólidos de venta y atención al cliente

S6: Procesos novedosos de gestión de venta y cobranzas

S7: Procesos orientados a la calidad en atención y servicio

S8: Procesos claramente comunicados de garantía incondicional y proceso de devoluciones

S9: Experiencia de los trabajadores para cumplir procedimientos en el tiempo necesario

S10: Personal preparado y entrenado en calidad de servicio

S11: Desarrollo de proyectos en conformación de equipos con estructuras matriciales

S12: Personal constantemente capacitado en normas y objetivos estratégicos relacionados a la calidad

S13: Gestión de cobranzas efectiva. Índice de morosidad de clientes menos al 5%.

S14: Preparación constante de formadores internos de personal

S15: Equipo comercial enfocado en construir calidad de servicio desde el proceso de venta person to person

S16: Salarios justos y competitivos en base a preparación y competencias del personal

S17: Equipos y programas de tecnología enfocados a las necesidades del negocio

S18: Portales web estables para relacionamiento con clientes

S19: Programas informáticos desarrollados para las necesidades de cada área específica

### **Debilidades**

W1: Costos operativos elevados

W2: No se basan en un estándar

W3: No se acogen a un sistema integrado de gestión de calidad

W4: Controles insuficientes contra la suplantación de identidad

W5: Clientes previamente identificados que hurtan mercadería en las tiendas

W6: Personal insuficiente en áreas de servicio de crédito directo

W7: No hay presencia de tiendas físicas en ciudades con alto potencial

W8: Seguridad contra la clonación de tarjetas de crédito

### **Listado de Regulaciones**

Gestión Financiera:

- Normativa tributaria
- Reglamento de beneficios tributarios por incentivar la producción nacional
- Normativa contable
- Regulación Superintendencia de compañías.

Gestión de RRHH:

- Código de trabajo

Gestión Comercial:

- Ley antimonopolio
- Normativa INEN
- Salvaguardias a la importaciones

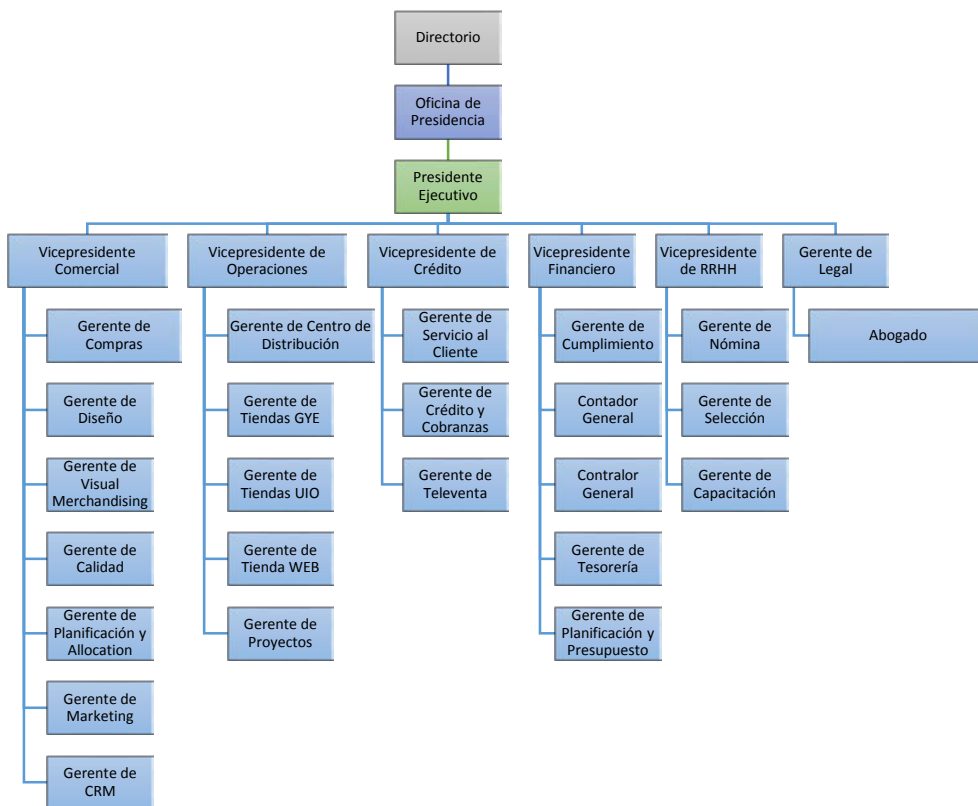
Gestión Logística:

- Normativa vigente de tránsito de mercancías
- Normativa municipal para tránsito de mercancías
- Ley de protección al consumidor

### Gestión de Desarrollo de Producto (Diseño):

- Ley de propiedad intelectual
- Normativa vigente para registro de patentes.

### Organigrama General



## Catálogo de Servicios

División	Descripción
<b>Damas</b>	Ropa de damas para todas las edades, desde adolescentes de 12 años, hasta señoras de 65 años. Incluye marcas de ropa casual, deportiva, ejecutiva, materna, y diseños acordes a las tendencias de la moda a nivel internacional.
<b>Caballeros</b>	Ropa de caballeros para todas las edades, desde adolescentes de 12 años, hasta señores de 65 años. Incluye marcas de ropa casual, deportiva, ejecutiva y diseños acordes a las tendencias de la moda a nivel internacional.
<b>Niños</b>	Ropa de niños para todas las edades, desde recién nacidos hasta los 11 años. Incluye marcas de ropa casual, deportiva, ejecutiva y diseños acordes a las tendencias de la moda a nivel internacional con el uso contratado de licencias de Disney, marvel, entre otras.
<b>Calzado</b>	Calzado para damas, caballeros y niños, tanto de fabricación local como importada, a precios accesibles para el cliente. Se los encuentra en estilos casuales, formales y deportivos.
<b>Ropa Interior</b>	Ropa interior para damas, caballeros y niños.
<b>Cosméticos</b>	Cosméticos y perfumería importada, a precios accesibles y pagaderos con el crédito directo Almacenes ABC.
<b>Accesorios</b>	Accesorios de vestir y carteras, para hombres y mujeres, en marcas locales e importadas.

<b>Tecnología</b>	Gadgets tecnológicos de las marcas más reconocidas, con precios accesibles y garantía incondicional.
<b>Hogar</b>	Artículos para decoración y uso en el hogar, desde mobiliario de dormitorio y sala, hasta ollas y electrodomésticos.

### Listado de Aplicativos y Maquinaria

<b>Nombre del Aplicativo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Función</b>
11 ANTS	Programa de origen Suizo, recolecta la información acumulada en el POS para tratamiento de Big Data.	Generar información comparable de desempeño de marcas, departamentos, tiendas y productos en lapsos de tiempo establecidos. Se pueden visualizar resultados tanto desde el punto de vista del producto como desde el cliente.
SAP PRD	Aplicativo ERP.	Permite realizar el “core” de los procesos del negocio, A excepción de la venta en las tiendas.
SAP BW	Aplicativo Business Warehouse	Permite generar reportes de desempeño de negocio, con métricas de relevancia para la organización tales como: ventas, margen, rebajas, inventarios, antigüedad de stock, etc.
MAP	Aplicativo de planificación	Es utilizado para realizar la planificación de pronósticos de compra en los distintos departamentos y divisiones de la compañía
HYBRIS	Aplicativo para manejo de tiendas virtuales	Es utilizado para realizar la comercialización de productos vía web
RETAIL POS	Aplicativo de administración de información en POS	Aplicativo utilizado para acumular la información del punto

de venta referente a transacciones y clientes.

### Información

Dirección General	Documento plan estratégico Estados Financieros y Balances Informe de Gestión
Gestión de RRHH	Nómina Necesidades y cronograma de capacitación Contratos de trabajo Perfil de cargos Manuales de funciones
Tecnología y Operaciones	Inventario de activos tecnológicos Desempeño de redes y sistemas Manuales de usuario y aplicativos Inventario de requerimientos de usuarios Asignación de documentación digital Cronograma de implementación de proyectos
Gestión Financiera	Estados Financieros y Balances Lista de pagos a proveedores Listado de clientes en mora Presupuesto de gastos
Planificación	Histórico de ventas Proyecciones de ingresos y unidades Proyecciones de utilidad bruta Informes de inventarios en tiendas

	Reporte de necesidades de transferencias. Capacidad de cargas de exhibición en tiendas
Diseño	Estudio de tendencias de moda Estudio de precios de la competencia Reporte semestral de Street Vision
Compras	Detalle de impuestos y salvaguardias Proveedores habilitados Diseños aprobados Reporte de márgenes de compra negociados y aprobados
Logística	Hoja de Ruta Guía de remisión Factura Bill of Lading para importaciones de mercancías Guías de distribución entre tiendas
Comercialización	Fichas de productos Catálogos publicitarios Reporte de lanzamiento de campañas Reportes de desempeño de tiendas y marcas Cronograma de apertura de tiendas nuevas
Post-Venta	Historial de crédito de clientes Normas de aplicación de garantías Procedimiento de atención a reclamos

## Anexo 2. Cadena de Valor



### Anexo 3. Matriz de Arquitectura Empresarial

MACROPROCESO	PLANIFICACIÓN	DISEÑO	COMPRAS	LOGÍSTICA	COMERCIALIZACIÓN	SERVICIO POST-VENTA
<b>PERSONAS</b>	Gerente de planificación Comercial Gerente de planificación Financiera Analistas de planificación financiera Planners	Diseñadores Auxiliares de diseño	Gerente Senior de Compras Gerentes de Compras Compradores Auxiliares de Compras	Gerente de Centro de distribución Jefe de Logística Supervisores de Almacén Operadores	Gerentes Regionales Gerentes de Tiendas Supervisores Cajeros Vendedores	Gerente de Servicio al Cliente Jefe de Centro de Atención al cliente Asesores
<b>IT-MAQUINARIA</b>	ERP Excel SAP	ERP Excel Adobe Illustrator SAP	ERP Excel Portal web de proveedores SAP	ERP Excel Portal web de proveedores SAP	ERP Excel Sistema POS (Point of Sale) SAP	ERP Excel Sistema CAC SAP
<b>INFORMACIÓN</b>	Informes de inventario en tiendas Históricos de reubicación de stock Análisis de productos mejor y peor vendidos	Tendencias de moda Composición de pirámides de moda Presupuestos de diseño, estilos y lotes de producción	Status de importaciones Vigencia de tasas impositivas y salvaguardias Shopping list Órdenes de compra	Facturas de compras Distribuciones de ruta entre tiendas de Gye y Uio Guías de remisión de transporte	Informes de desempeño OTB (Open to buy) Visual Blisters (Guías de exhibición en tiendas) Catálogos publicitarios Informes de sobreinventario en tiendas Análisis de productos	Manual de uso del sistema CAC Procedimiento de garantías y reclamos Historial de crédito

	Informe de cargas de inventario por tienda Reporte de necesidad de transferencias Planificación de apertura de tiendas nuevas	Informe de estudio de precios de mercado Fichas de tallaje Informes de medición	de de de de de	Estructura de pirámides aprobadas Proyección aprobada de compras para apertura de nuevas tiendas	de de de de de	Documentos de transporte marítimo Planificación de rutas y salidas a ciudades	mejor y peor vendidos Reporte de necesidad de transferencias	
<b>SERVICIOS</b>	Venta al detalle para damas, caballeros, niños, calzado, tecnología, hogar, accesorios y cosméticos							
<b>REGULACIONES</b>		Normativa IEPI		Norma aduanera vigente		Regulaciones de tránsito Regulaciones aduaneras	Permiso de funcionamiento Permiso cuerpo de bomberos Norma tributaria	Ley de protección al consumidor

#### Anexo 4. Formato para solicitud de Cambios

Formato para solicitud de cambios			
Fecha			
Nombre del Proyecto			
ID de cambio			
Solicitante			
<b>Tipo de cambio (entregable afectado)</b>			
Costo		Tiempo	
Alcance		Calidad	
Otro			
<b>Descripción del Cambio</b>			
<b>Justificación del Cambio</b>			
<b>Impacto</b>			
<b>Resolución del Director del Proyecto</b>			
Aceptado			
Rechazado			
Transferido a Comité de Control de Cambios			
<b>Resolución del Comité de Control de Cambios</b>			
Aceptado			
Rechazado			
Observaciones			
Nombre			

Cargo	
Firma	

**Anexo 5. Formato de acta de cierre**

ACTA DE CIERRE			
Fecha			
Nombre del proyecto			
Director del proyecto			
Patrocinador			
1. LECCIONES APRENDIDAS			
2. VALIDACIONES DEL PRODUCTO			
3. BENEFICIOS ALCANZADOS			
4. OBSERVACIONES DEL PROYECTO			
5. FIRMAS			
Nombre	Rol en el proyecto	Fecha	Firma

## Anexo 6. Estimación de los costos

Nombre del recurso	Capacidad Máxima	Mínima	Más Probable	Máximo	Tasa estándar	Más probable	Máximo
Patrocinador	38%	10%	30%	100%	\$218.75 /hora	\$227.86	\$ 240.05
Director de Proyecto	53%	20%	50%	100%	\$50.00 /hora	\$52.08	\$ 54.87
Gerente de Tiendas	87%	20%	100%	100%	\$37.50 /hora	\$39.06	\$ 41.15
Gerente de Compras	58%	10%	60%	100%	\$43.75 /hora	\$45.57	\$ 48.01
Gerente Fiscalizador	80%	60%	80%	100%	\$50.00 /hora	\$52.08	\$ 54.87
Gerente de Capacitación	60%	20%	60%	100%	\$34.38 /hora	\$35.81	\$ 37.73
Gerente de Talento Humano	58%	10%	60%	100%	\$26.25 /hora	\$27.34	\$ 28.81
Gerente Legal	51%	5%	50%	100%	\$40.63 /hora	\$42.32	\$ 44.59
Gerente de Centro de Distribución	38%	10%	30%	100%	\$50.00 /hora	\$52.08	\$ 54.87
Asistente de Seguimiento	78%	50%	80%	100%	\$9.38 /hora	\$9.77	\$ 10.29
Asistente Administrativo	60%	20%	60%	100%	\$5.00 /hora	\$5.21	\$ 5.49
Arquitecto	80%	60%	80%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Ingeniero en Climatización	80%	60%	80%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Ingeniero Eléctrico	80%	60%	80%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Ingeniero en Sistemas	80%	60%	80%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Diseñador Gráfico	60%	20%	60%	100%	\$9.38 /hora	\$9.77	\$ 10.29
Comprador	38%	10%	30%	100%	\$15.63 /hora	\$16.28	\$ 17.15
Asistente Legal	38%	10%	30%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Asistente de Talento Humano	60%	20%	60%	100%	\$11.25 /hora	\$11.72	\$ 12.35
Asistente de Tienda	60%	20%	60%	100%	\$7.50 /hora	\$7.81	\$ 8.23
Fiscalizador de Obra Civil	80%	60%	80%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Fiscalizador de Obra Eléctrica	80%	60%	80%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Fiscalizador Mobiliario	80%	60%	80%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Capacitador Cultura Organizacional	80%	60%	80%	100%	\$50.00 /hora	\$52.08	\$ 54.87
Capacitador Protocolo de Servicio	80%	60%	80%	100%	\$50.00 /hora	\$52.08	\$ 54.87

Capacitador Políticas Internas	80%	60%	80%	100%	\$50.00 /hora	\$52.08	\$ 54.87
Capacitador Inducción Funcional	80%	60%	80%	100%	\$50.00 /hora	\$52.08	\$ 54.87
Supervisor Tienda 1	47%	20%	40%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Supervisor Tienda 2	47%	20%	40%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Supervisor Tienda 3	47%	20%	40%	100%	\$10.00 /hora	\$10.42	\$ 10.97
Contratista Civil	80%	60%	80%	100%	0		
Contratista Eléctrico	80%	60%	80%	100%	0		
Vimer de Tienda	80%	60%	80%	100%	\$9.38 /hora	\$9.77	\$ 10.29
Nuevo Equipo de Tienda	90%	80%	90%	100%	\$367.00 /hora	\$382.28	\$ 402.73
Cemento					\$61,500.00	\$82,000.00	\$102,500.00
Ladrillo					\$18,750.00	\$25,000.00	\$31,250.00
Arena					\$26,250.00	\$35,000.00	\$43,750.00
Herramientas de Construcción					\$7,875.00	\$10,500.00	\$13,125.00
Miscelaneos					\$3,375.00	\$4,500.00	\$5,625.00
Pintura					\$26,250.00	\$35,000.00	\$43,750.00
Miscelaneos de Pintura					\$7,921.50	\$10,562.00	\$13,202.50
Interruptores					\$2,115.00	\$2,820.00	\$3,525.00
Tomacorrientes					\$3,198.75	\$4,265.00	\$5,331.25
Cables					\$12,393.00	\$16,524.00	\$20,655.00
Paneles					\$3,900.00	\$5,200.00	\$6,500.00
Sensores					\$1,875.00	\$2,500.00	\$3,125.00
Terminales					\$2,268.75	\$3,025.00	\$3,781.25
Breakers y Cajetines					\$2,743.50	\$3,658.00	\$4,572.50
Otras Herramientas					\$2,013.00	\$2,684.00	\$3,355.00
Focos LED					\$3,600.00	\$4,800.00	\$6,000.00
Porta focos					\$2,400.00	\$3,200.00	\$4,000.00
Protectores de Puntos Eléctricos					\$1,200.00	\$1,600.00	\$2,000.00
Generadores					\$37,500.00	\$50,000.00	\$62,500.00
Mesas					\$16,875.00	\$22,500.00	\$28,125.00
Muebles					\$15,000.00	\$20,000.00	\$25,000.00

Maniqués					\$9,000.00	\$12,000.00	\$15,000.00
Soportes de pared					\$2,644.50	\$3,526.00	\$4,407.50
Mamparas					\$7,312.50	\$9,750.00	\$12,187.50
Vitrinas					\$2,625.00	\$3,500.00	\$4,375.00
Accesorios de escaparate					\$1,773.75	\$2,365.00	\$2,956.25
Decoración de tienda					\$95,171.25	\$126,895.00	\$158,618.75
Miscelaneos de Exhibición					\$1,588.50	\$2,118.00	\$2,647.50
Computadores desktop					\$6,000.00	\$8,000.00	\$10,000.00
Laptops					\$3,375.00	\$4,500.00	\$5,625.00
Tablets					\$3,375.00	\$4,500.00	\$5,625.00
Impresoras					\$3,375.00	\$4,500.00	\$5,625.00
Cableado de red					\$4,650.00	\$6,200.00	\$7,750.00
Puntos de red					\$1,125.00	\$1,500.00	\$1,875.00
Servidores					\$16,500.00	\$22,000.00	\$27,500.00
Rack					\$1,125.00	\$1,500.00	\$1,875.00
Cajas de pago					\$14,850.00	\$19,800.00	\$24,750.00
Sensores de alarmas					\$1,926.75	\$2,569.00	\$3,211.25
Sistema de vigilancia					\$10,125.00	\$13,500.00	\$16,875.00
Caballeros					\$485,463.75	\$647,285.00	\$809,106.25
Damas					\$718,311.00	\$957,748.00	\$1,197,185.00
Ropa Íntima					\$88,972.50	\$118,630.00	\$148,287.50
Niños					\$325,920.00	\$434,560.00	\$543,200.00
Calzado					\$357,006.00	\$476,008.00	\$595,010.00
Cosméticos					\$278,991.00	\$371,988.00	\$464,985.00
Accesorios					\$178,277.25	\$237,703.00	\$297,128.75
Tecnología					\$114,123.75	\$152,165.00	\$190,206.25
Compresores					\$22,500.00	\$30,000.00	\$37,500.00
Condensadores					\$10,125.00	\$13,500.00	\$16,875.00
Tuberías					\$2,956.50	\$3,942.00	\$4,927.50
Rejillas					\$4,904.25	\$6,539.00	\$8,173.75

Miscelaneos de climatización					\$3,750.00	\$5,000.00	\$6,250.00
Escritorios					\$2,700.00	\$3,600.00	\$4,500.00
Archivadores					\$1,500.00	\$2,000.00	\$2,500.00
Portapapeles					\$240.00	\$320.00	\$400.00
Insumos varios de oficina					\$1,185.00	\$1,580.00	\$1,975.00
Sillas de oficina					\$1,080.00	\$1,440.00	\$1,800.00

## Anexo 7. Estimación de la duración

Nombre de tarea	Duración	Mínima	Más Probable	Máximo	Unidad
<b>Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador</b>					
<b>Gestión del Proyecto</b>					
<b>Acta de Constitución</b>					
Reunión con el Patrocinador	5 hrs	4	5	6	hrs
Elaborar Acta de Constitución del Proyecto	6 hrs	4	6	8	hrs
Revisión del Acta de Constitución del Proyecto	2 hrs	1	2	3	hrs
Acta de Constitución Aprobada	0 días	0	0	0	días
<b>Plan para la Dirección del Proyecto</b>					
Desarrollar plande dirección del proyecto	20 hrs	18	20	22	hrs
Revisión del Plan de Dirección del proyecto	4 días	2	4	6	días
Plan de Dirección del Proyecto aprobado	0 días	0	0	0	días
<b>Control y Seguimiento del Proyecto</b>					
Informe de Estado del Proyecto	4 hrs	2	4	6	hrs
Reuniones Semanales de Coordinación	4 hrs	2	4	6	hrs

<b>Cierre del Proyecto</b>					
Elaborar documentos de cierre del proyecto	6 hrs	4	6	8	hrs
Proyecto finalizado	0 días	0	0	0	días
<b>Documentación Técnica y de Diseño</b>					
<b>Permisos Habilitantes</b>					
<b>Permiso Centro Comercial</b>					
Preparar expediente con diseños de tienda	3 hrs	2	3	4	hrs
Entregar diseño para aprobación de Centro Comercial	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Realizar seguimiento a aprobación de diseños	40 hrs	32	40	48	hrs
Diseño de tienda aprobado por Centro Comercial	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Permiso Municipal</b>					
Recopilar documentación para solicitar permiso de hailandación	8 hrs	7	8	9	hrs
Entregar documentación en Municipio	2 hrs	1	2	3	hrs
Realizar seguimiento de trámite de permiso de habilitación	80 hrs	72	80	88	hrs
Permiso de Habilitación Emitido	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Permiso del Cuerpo de Bomberos</b>					
Recopilar documentación para solicitar permiso de Cuerpo de Bomberos	16 hrs	15	16	17	hrs
Entregar documentación en Cuerpo de Bomberos	2 hrs	1	2	3	hrs
Realizar seguimiento de trámite de permiso de Cuerpo de Bomberos	40 hrs	32	40	48	hrs
Permiso de Cuerpo de Bomberos Emitido	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Diseños y Planos de la Obra</b>					
<b>Diseños y Planos Arquitectónicos</b>					
Realizar estudio arquitectónico	32 hrs	28	32	36	hrs
Realizar estudio de climatización	32 hrs	28	32	36	hrs
Elaborar planos arquitectónicos	32 hrs	28	32	36	hrs
Revisar planos arquitectónicos	24 hrs	20	24	28	hrs
Planos arquitectónicos aprobados	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Diseños y Planos Eléctricos</b>					

Realizar estudio eléctrico	32 hrs	28	32	36	hrs
Elaborar planos eléctricos	32 hrs	28	32	36	hrs
Revisar planos eléctrico	24 hrs	20	24	28	hrs
Planos eléctricos aprobados	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Diseños y Planos Tecnológicos</b>					
Realizar análisis de necesidad de infraestructura tecnológica	32 hrs	28	32	36	hrs
Realizar análisis de espacio físico de tienda para ubicación de cableado y equipos tecnológicos	24 hrs	20	24	28	hrs
Elaborar planos de infraestructura tecnológica	24 hrs	20	24	28	hrs
Revisar planos tecnológicos	16 hrs	14	16	18	hrs
Planos Tecnológicos aprobados	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Diseño de layout de tienda</b>					
Inspección y medición de espacio físico de la tienda	6 hrs	4	6	8	hrs
Elaborar diseño de layout de la tienda	24 hrs	20	24	28	hrs
Revisar diseño de layout de la tienda	16 hrs	14	16	18	hrs
Layout de la tienda aprobado	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Contrataciones</b>					
<b>Contratos de Seguros</b>					
Cotizar seguros	40 hrs	36	40	44	hrs
Revisar propuestas de seguro	16 hrs	10	16	22	hrs
Seleccionar Seguro	16 hrs	14	16	18	hrs
Recopilar documentación para firma de contrato	16 hrs	15	16	17	hrs
Firma de Contrato de Seguro	8 hrs	4	8	12	hrs
Contrato de Seguro firmado	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Contratos Laborales</b>					
Solicitar documentación para firma de contrato	32 hrs	30	32	34	hrs
Firmar Contratos Laborales	16 hrs	15	16	17	hrs
Contratos laborales firmados	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Contratos Comerciales</b>					
Negociación sobre costo de contrato	24 hrs	20	24	28	hrs

Recopilar documentación para firma de contrato	16 días	15	16	17	días
Firma de Contrato Comercial	8 días	7	8	9	días
Contrato Comercial firmado	0 días	0	0	0	días
<b>Contratos de Construcción</b>					
Desarrollar los términos de referencia	24 hrs	20	24	28	hrs
Solicitar al departamento de compras el inicio del proceso de licitación	2 hrs	1	2	3	hrs
Invitar a participar en la licitación a los contratistas calificados	16 hrs	14	16	18	hrs
Revisar propuestas técnicas y económicas de contratistas	24 hrs	20	24	28	hrs
Seleccionar mejor propuesta técnica y económica	16 hrs	14	16	18	hrs
Notificación al contratista	8 hrs	7	8	9	hrs
Firmar contrato con contratista	5 hrs	4	5	6	hrs
Contrato de Construcción firmado	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Adquisiciones</b>					
<b>Materiales y Equipos de Construcción, Eléctricos, Iluminación y Climatización</b>					
Elaborar tabla de cantidades	16 hrs	14	16	18	hrs
Cotizar materiales de construcción	24 hrs	20	24	28	hrs
Revisar ofertas de proveedores	32 hrs	30	32	34	hrs
Seleccionar mejor oferta	16 hrs	14	16	18	hrs
Realizar adquisición de materiales de construcción	32 hrs	28	32	36	hrs
Materiales de Construcción adquiridos	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Mobiliario de Oficina y Exhibición</b>					
Elaborar tabla de cantidades	16 hrs	14	16	18	hrs
Cotizar mobiliario de exhibición	24 hrs	20	24	28	hrs
Revisar ofertas de proveedores	32 hrs	30	32	34	hrs
Seleccionar mejor oferta	16 hrs	14	16	18	hrs
Realizar adquisición de mobiliario de adquisición	40 hrs	36	40	44	hrs
Mobiliario de Exhibición adquirido	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Equipos tecnológicos</b>					

Elaborar especificaciones técnicas y cantidades	16 hrs	14	16	18	hrs
Cotizar equipos tecnológicos	24 hrs	20	24	28	hrs
Revisar ofertas de proveedores	32 hrs	30	32	34	hrs
Seleccionar mejor oferta	16 hrs	14	16	18	hrs
Realizar adquisición de equipos tecnológicos	48 hrs	40	48	56	hrs
Equipos Tecnológicos adquiridos	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Mercadería</b>					
Realizar proyección de cargas de inventario para la tienda	24 hrs	20	24	28	hrs
Presentar proyección de cargas de inventario a compras y planificación	2 hrs	1	2	3	hrs
Desarrollar shopping list para apertura	40 hrs	32	40	48	hrs
Desarrollo de colecciones para compras	80 hrs	70	80	90	hrs
Colocación de órdenes de compra	40 hrs	36	40	44	hrs
Ordenes de compra colocadas	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Obra Civil</b>					
<b>Obra Gris</b>					
<b>Demolición</b>					
Revisión de planos de tienda	5 hrs	4	5	6	hrs
Definición de puntos de demolición	3 hrs	1	3	5	hrs
Solicitar materiales de construcción	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Realizar demolición	5 hrs	4	5	6	hrs
Demolición realizada	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Mampostería</b>					
Revisar planos de tienda	5 hrs	4	5	6	hrs
Solicitar materiales de construcción	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Instalar mampostería en tienda	24 hrs	20	24	28	hrs
Mampostería instalada	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Tumbado falso (Gypsum)</b>					
Revisar planos de tienda	5 hrs	4	5	6	hrs
Solicitar materiales de construcción	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs

Instalar tumbado falso (Gypsum)	32 hrs	30	32	34	hrs
Tumbado falso instalado	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Acabados</b>					
<b>Aluminio y Vidrios</b>					
Revisar planos de tienda	5 hrs	4	5	6	hrs
Solicitar materiales	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Elaborar items de aluminio y vidrio	40 hrs	36	40	44	hrs
Instalar items de aluminio y vidrio	24 hrs	20	24	28	hrs
Items de aluminio y vidrio instalados	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Tumbado</b>					
<b>Iluminación</b>					
Revisar planos de tienda	5 hrs	4	5	6	hrs
Solicitar materiales y equipos de construcción	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Instalar iluminación de tienda	32 hrs	30	32	34	hrs
Realizar pruebas de funcionamiento	4 hrs	2	4	6	hrs
Iluminación instalada	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Climatización</b>					
Revisar planos de tienda	5 hrs	4	5	6	hrs
Solicitar materiales y equipos de construcción	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Instalar climatización de tienda	48 hrs	40	48	56	hrs
Realizar pruebas de funcionamiento	16 hrs	15	16	17	hrs
Climatización instalada	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Audio</b>					
Revisar planos de tienda	5 hrs	4	5	6	hrs
Solicitar materiales y equipos de construcción	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Instalar sistema de audio de tienda	24 hrs	22	24	26	hrs
Realizar pruebas de funcionamiento	5 hrs	4	5	6	hrs
Sistema de audio instalado	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Revestimiento</b>					
<b>Pisos</b>					

Revisar planos de tienda	5 hrs	4	5	6	hrs
Solicitar materiales y equipos de construcción	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Realizar nivelación del piso	24 hrs	22	24	26	hrs
Instalar piso de la tienda	16 hrs	14	16	18	hrs
Pisos instalados	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Paredes</b>					
Revisar planos de tienda	5 hrs	4	5	6	hrs
Solicitar materiales y equipos de construcción	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Realizar enlucido de paredes	32 hrs	30	32	34	hrs
Realizar empastado de paredes	32 hrs	30	32	34	hrs
Pintar paredes	24 hrs	20	24	28	hrs
Paredes terminadas	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Recursos Humanos</b>					
<b>Selección</b>					
<b>Búsqueda</b>					
Desarrollar perfiles ocupacionales	32 hrs	30	32	34	hrs
Realizar convocatoria	16 hrs	15	16	17	hrs
Recopilar hojas de vida	24 hrs	20	24	28	hrs
Elaborar base de candidatos idoneos	16 hrs	15	16	17	hrs
Busqueda realizada	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Entrevista y Evaluaciones</b>					
Realizar convocatoria a evaluaciones	8 hrs	7	8	9	hrs
Realizar evaluaciones	16 hrs	14	16	18	hrs
Revisar resultados de evaluaciones	16 hrs	15	16	17	hrs
Elaborar lista de mejores puntuados	4 hrs	3	4	5	hrs
Convocar a entrevistas individuales	24 hrs	20	24	28	hrs
Realizar entrevistas	8 hrs	5	8	11	hrs
Seleccionar a los candidatos ganadores	16 hrs	14	16	18	hrs
Entrevista y Evaluaciones realizadas	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Capacitación</b>					

<b>Cultura Organizacional</b>					
Elaborar contenido de capacitación	40 días	32	40	48	días
Establecer cronograma de capacitación	4 hrs	2	4	6	hrs
Convocar a capacitación	8 días	7	8	9	días
Desarrollar capacitación	56 días	50	56	62	días
Capacitación de Cultura Organizacional desarrollada	0 días	0	0	0	días
<b>Políticas Internas</b>					
Elaborar contenido de capacitación	40 hrs	32	40	48	hrs
Establecer cronograma de capacitación	4 hrs	2	4	6	hrs
Convocar a capacitación	8 hrs	7	8	9	hrs
Desarrollar capacitación	56 hrs	50	56	62	hrs
Capacitación de Políticas Internas desarrollada	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Protocolo de Servicio</b>					
Elaborar contenido de capacitación	40 hrs	32	40	48	hrs
Establecer cronograma de capacitación	4 hrs	2	4	6	hrs
Convocar a capacitación	8 hrs	7	8	9	hrs
Desarrollar capacitación	80 hrs	76	80	84	hrs
Capacitación de Protocolo de Servicio desarrollada	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Entrenamiento en Campo</b>					
<b>Inducción Funcional</b>					
Elaborar contenido de capacitación	40 hrs	32	40	48	hrs
Establecer cronograma de capacitación	4 hrs	2	4	6	hrs
Convocar a capacitación	8 hrs	7	8	9	hrs
Desarrollar capacitación	56 hrs	50	56	62	hrs
Inducción Funcional desarrollada	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Pasantía en Tiendas</b>					
Definir tiendas para pasantía	6 hrs	4	6	8	hrs
Distribuir personal en tiendas	6 hrs	4	6	8	hrs
Asignar mentores de personal contratado	2 hrs	1	2	3	hrs
Realizar pasantía en tiendas	240 hrs	200	240	280	hrs

Desarrollar evaluación	16 hrs	15	16	17	hrs
Dar retroalimentación a personal contratado	16 hrs	14	16	18	hrs
Pasantía en tiendas realizada	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Equipamiento</b>					
<b>Mobiliario</b>					
<b>Muebles de Oficina</b>					
Coordinar recepción e instalación de muebles de oficina	3 hrs	1	3	5	hrs
Recibir muebles de oficina con documentación	4 hrs	3	4	5	hrs
Validar muebles de oficina recibidos contra datos de remisión	1 días	0.5	1	1.5	días
Validar estado de muebles de oficina	1 días	0.5	1	1.5	días
Instalar muebles de oficina	32 días	30	32	34	días
Muebles de oficina instalados	0 días	0	0	0	días
<b>Mobiliario de Exhibición</b>					
Coordinar recepción e instalación de mobiliario de exhibición	3 hrs	1	3	5	hrs
Recibir mobiliario de exhibición con documentación	4 hrs	3	4	5	hrs
Validar mobiliario de exhibición recibidos contra datos de remisión	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Validar estado de mobiliario de exhibición	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Instalar mobiliario de exhibición	32 hrs	30	32	34	hrs
Mobiliario de exhibición instalado	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Equipos</b>					
<b>Montaje de Redes</b>					
Revisar planos de tienda	4 hrs	2	4	6	hrs
Solicitar materiales para montaje de redes	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Recibir materiales para montaje de redes	1 hrs	0.5	1	1.5	hrs
Realizar cableado de redes	48 hrs	40	48	56	hrs
Revisar funcionamiento de cableado	4 hrs	2	4	6	hrs
Montaje de redes realizado	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Equipos de Computo</b>					
Coordinar recepción e instalación de equipos de computo	16 hrs	12	16	20	hrs

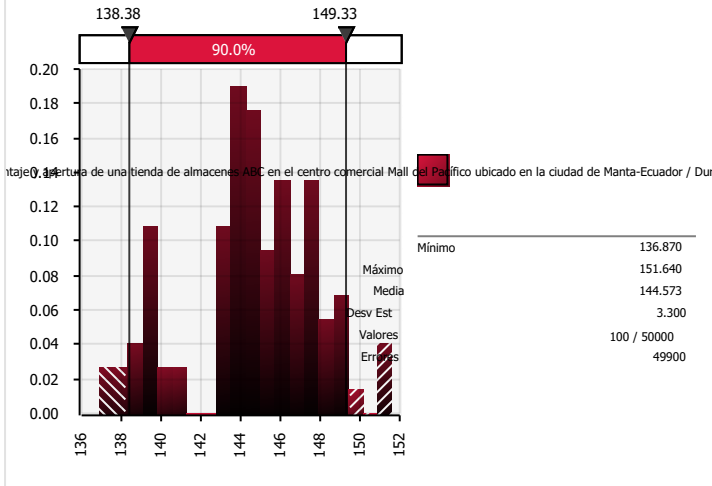
Recibir equipos de computo con documentación	2 hrs	1	2	3	hrs
Validar equipos de computo recibidos contra datos de remisión	2 hrs	1	2	3	hrs
Validar estado de equipos de computo	2 hrs	1	2	3	hrs
Instalar equipos de computo	6 hrs	4	6	8	hrs
Realizar pruebas de operación de equipos de computo	2 hrs	1	2	3	hrs
Equipos de computo instalados	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Equipos de Facturación</b>					
Coordinar recepción e instalación de equipos de facturación	16 hrs	12	16	20	hrs
Recibir equipos de facturación con documentación	2 hrs	1	2	3	hrs
Validar equipos de facturación recibidos contra datos de remisión	2 hrs	1	2	3	hrs
Validar estado de equipos de facturación	2 hrs	1	2	3	hrs
Instalar equipos de facturación	3 hrs	2	3	4	hrs
Realizar pruebas de operación de equipos de facturación	2 hrs	1	2	3	hrs
Equipos de facturación instalados	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Equipos de Servicio Remoto</b>					
Coordinar recepción e instalación de equipos de servicio remoto	16 hrs	12	16	20	hrs
Recibir equipos de servicio remoto con documentación	2 hrs	1	2	3	hrs
Validar equipos de servicio remoto recibidos contra datos de remisión	2 hrs	1	2	3	hrs
Validar estado de equipos de servicio remoto	2 hrs	1	2	3	hrs
Instalar equipos de servicio remoto	3 hrs	1	3	5	hrs
Realizar pruebas de operación de equipos de servicio remoto	2 hrs	1	2	3	hrs
Equipos de servicio remoto instalados	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Mercadería</b>					
<b>Mercadería Local</b>					
Coordinar recepción de mercadería local en CD	40 hrs	30	40	50	hrs
Recibir mercadería local con documentación	4 hrs	2	4	6	hrs
Validar mercadería local recibida contra datos de remisión	2 hrs	1	2	3	hrs

Validar estado de mercadería local en CD	2 hrs	1	2	3	hrs
Despacho de mercadería local desde CD hacia la tienda	8 hrs	7	8	9	hrs
Recepción y alta de inventario en tienda	4 hrs	3	4	5	hrs
Acomodación de mercadería local en exhibición	8 hrs	6	8	10	hrs
Mercadería local acomodada	0 hrs	0	0	0	hrs
<b>Mercadería Importada</b>					
Coordinar recepción de mercadería importada en CD	80 días	60	80	100	días
Recibir mercadería importada con documentación	4 hrs	3	4	5	hrs
Validar mercadería importada recibida contra datos de remisión	2 hrs	1	2	3	hrs
Validar estado de mercadería importada	2 hrs	1	2	3	hrs
Despacho de mercadería local desde CD hacia la tienda	8 días	7	8	9	días
Recepción y alta de inventario en tienda	4 hrs	3	4	5	hrs
Acomodación de mercadería importada en exhibición	8 días	6	8	10	días
Mercadería importada acomodada	0 días	0	0	0	días
<b>Entrega</b>					
<b>Reporte de inspección</b>					
Realizar inspección de obra	5 hrs	4	5	6	hrs
Elaborar Informe de Fiscalización de Obra	6 hrs	4	6	8	hrs
Revisión de Informe de fiscalización de Obra	3 hrs	1	3	5	hrs
Reporte de Inspección aprobado	0 días	0	0	0	días
<b>Acta de entrega</b>					
Elaborar acta de entrega definitiva	6 días	4	6	8	días
Revisar acta de entrega definitiva	3 días	1	3	5	días
Firmar acta de entrega definitiva	2 hrs	1	2	3	hrs
Acta de entrega firmada	0 hrs	0	0	0	hrs

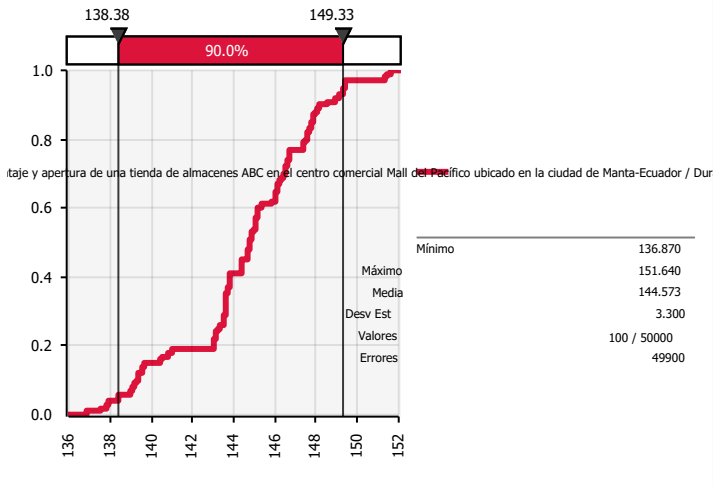
## Anexo 8. Informe rápido @RISK

### DURACIÓN

Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Duración



Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Duración



### Información de resumen de simulación

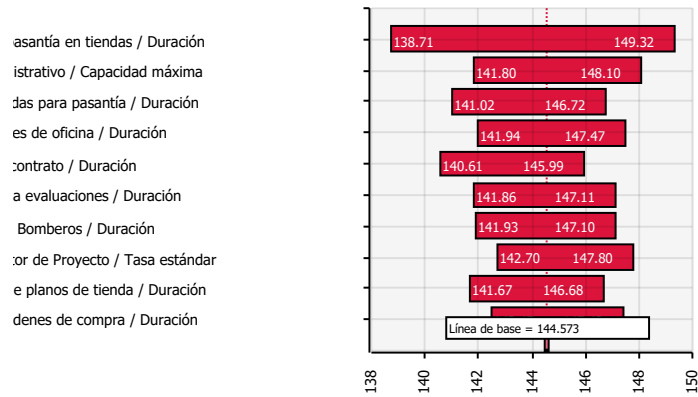
<b>Nombre de libro de trabajo</b>	Tesis final simulación.xls
<b>Número de simulaciones</b>	1
<b>Número de iteraciones</b>	100
<b>Número de entradas</b>	384
<b>Número de salidas</b>	3
<b>Tipo de muestreo</b>	Latino Hipercúbico
<b>Tiempo de inicio de simulación</b>	16/10/2018 22:26
<b>Duración de simulación</b>	00:01:00
<b>Generador de # aleatorio</b>	Mersenne Twister
<b>Semilla aleatoria</b>	542136061

### ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Duración

Estadísticos	Percentil
<b>Mínimo</b>	5% 138.4 días
<b>Máximo</b>	10% 139.3 días
<b>Media</b>	15% 139.7 días
<b>Desv Est</b>	20% 143 días
<b>Varianza</b>	25% 143.2 días
<b>Indice de sesg</b>	30% 143.6 días
<b>Curtosis</b>	35% 143.7 días
<b>Mediana</b>	40% 143.8 días
<b>Moda</b>	45% 144.4 días
<b>X izquierda</b>	50% 144.8 días
<b>P izquierda</b>	55% 145 días
<b>X derecha</b>	60% 145.2 días
<b>P derecha</b>	65% 146.1 días
<b>Diff X</b>	70% 146.4 días
<b>Diff P</b>	75% 146.7 días
<b>#Errores</b>	80% 147.5 días
<b>Filtro mín</b>	85% 147.7 días
<b>Filtro máx</b>	90% 148.1 días
<b>#Filtrado</b>	95% 149.3 días

Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Duración

Entradas clasificadas por su efecto sobre la salida Media

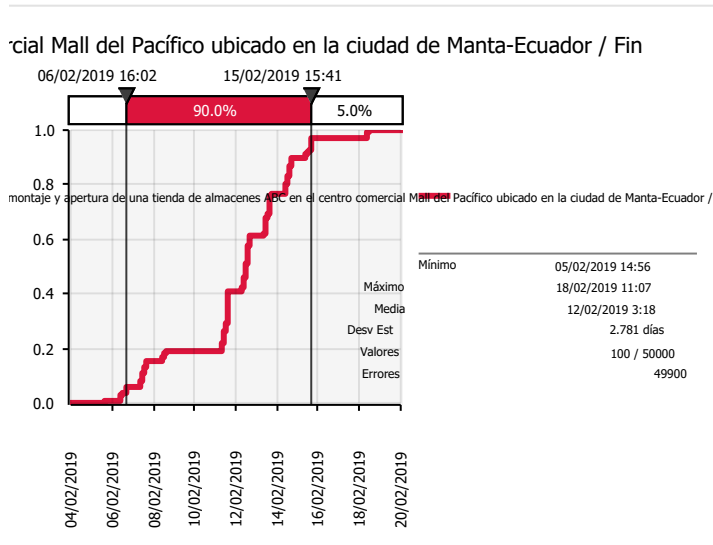
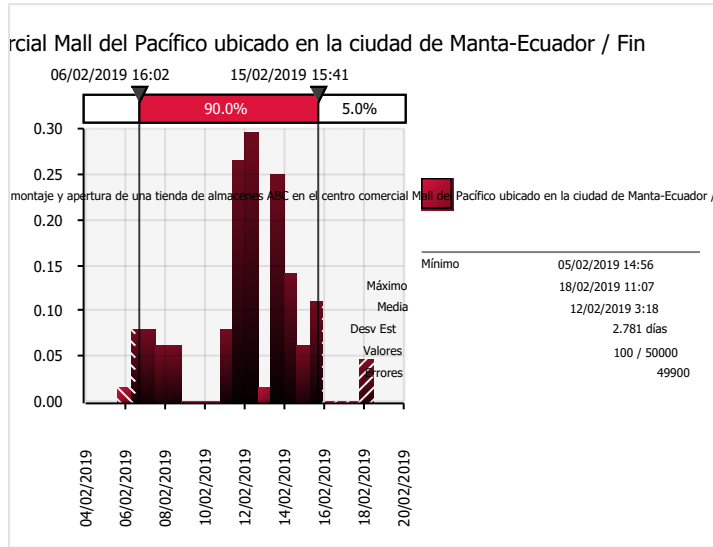


es ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador /

Cambio en la estadística de salida de Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Duración

Jerarquía	Nombre	Inferior	Superior
1	Realizar pasantía en tiendas / Duración	138.7 días	149.3 días
2	Asistente Administrativo / Capacidad máxima	141.8 días	148.1 días
3	Definir tiendas para pasantía / Duración	141 días	146.7 días
4	Validar estado de muebles de oficina / Duración	141.9 días	147.5 días
5	Solicitar documentación para firma de contrato / Duración	140.6 días	146 días
6	Realizar convocatoria a evaluaciones / Duración	141.9 días	147.1 días
7	Entregar documentación en Cuerpo de Bomberos / Duración	141.9 días	147.1 días
8	Director de Proyecto / Tasa estándar	142.7 días	147.8 días
9	Revisión de planos de tienda / Duración	141.7 días	146.7 días
10	Colocación de órdenes de compra / Duración	142.5 días	147.4 días

**FECHA DE FINALIZACIÓN**



**Información de resumen de simulación**

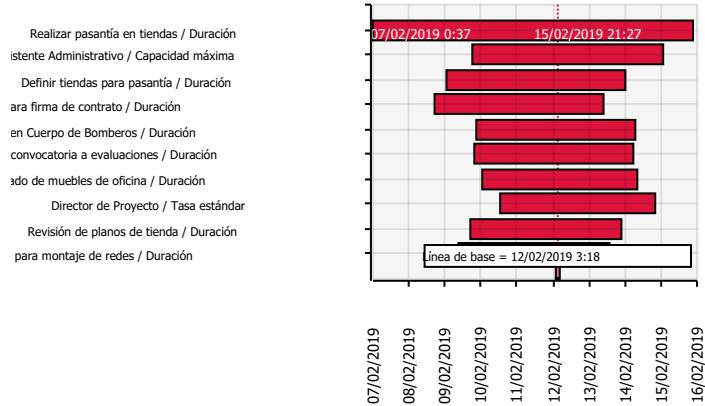
<b>Nombre de libro de trabajo</b>	Tesis final simulación.xls
<b>Número de simulaciones</b>	1
<b>Número de iteraciones</b>	100
<b>Número de entradas</b>	384
<b>Número de salidas</b>	3
<b>Tipo de muestreo</b>	Latino Hipercúbico
<b>Tiempo de inicio de simulación</b>	16/10/2018 22:26
<b>Duración de simulación</b>	00:01:00
<b>Generador de # aleatorio</b>	Mersenne Twister
<b>Semilla aleatoria</b>	542136061

**Estadísticos resumen para Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Fin**

Estadísticos		Percentil
<b>Mínimo</b>	05/02/2019	5% 06/02/2019
<b>Máximo</b>	18/02/2019	10% 07/02/2019
<b>Media</b>	12/02/2019	15% 07/02/2019
<b>Desv Est</b>	2.781188271	20% 11/02/2019
<b>Varianza</b>	7.735008197	25% 11/02/2019
<b>Indice de sesg</b>	-0.478405	30% 11/02/2019
<b>Curtosis</b>	3.088626747	35% 11/02/2019
<b>Mediana</b>	12/02/2019	40% 11/02/2019
<b>Moda</b>	12/02/2019	45% 12/02/2019
<b>X izquierda</b>	06/02/2019	50% 12/02/2019
<b>P izquierda</b>	5%	55% 12/02/2019
<b>X derecha</b>	15/02/2019	60% 12/02/2019
<b>P derecha</b>	95%	65% 13/02/2019
<b>Diff X</b>	8.985416667	70% 13/02/2019
<b>Diff P</b>	90%	75% 13/02/2019
<b>#Errores</b>	49900	80% 14/02/2019
<b>Filtro mín</b>	Apagado	85% 14/02/2019
<b>Filtro máx</b>	Apagado	90% 14/02/2019
<b>#Filtrado</b>	0	95% 15/02/2019

almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Fin

Entradas clasificadas por su efecto sobre la salida Media



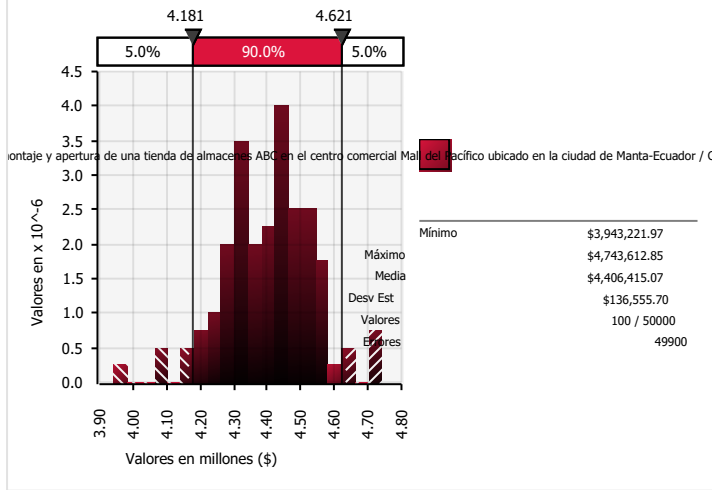
almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador

Cambio en la estadística de salida de Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Fin

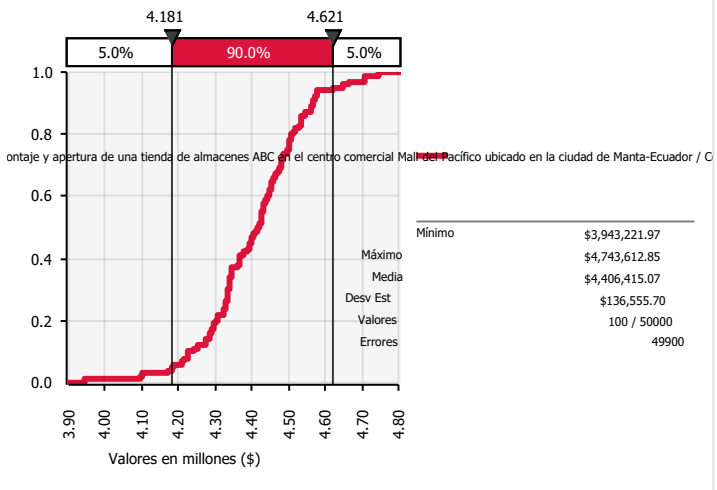
Jerarquía	Nombre	Inferior	Superior
1	Realizar pasantía en tiendas / Duración	07/02/2019	15/02/2019
2	Asistente Administrativo / Capacidad máxima	09/02/2019	15/02/2019
3	Definir tiendas para pasantía / Duración	09/02/2019	13/02/2019
4	Solicitar documentación para firma de contrato / Duración	08/02/2019	13/02/2019
5	Entregar documentación en Cuerpo de Bomberos / Duración	09/02/2019	14/02/2019
6	Realizar convocatoria a evaluaciones / Duración	09/02/2019	14/02/2019
7	Validar estado de muebles de oficina / Duración	10/02/2019	14/02/2019
8	Director de Proyecto / Tasa estándar	10/02/2019	14/02/2019
9	Revisión de planos de tienda / Duración	09/02/2019	13/02/2019
10	Solicitar materiales para montaje de redes / Duración	09/02/2019	13/02/2019

**COSTO**

Costo de montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Costo



Costo de montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Costo



**Información de resumen de simulación**

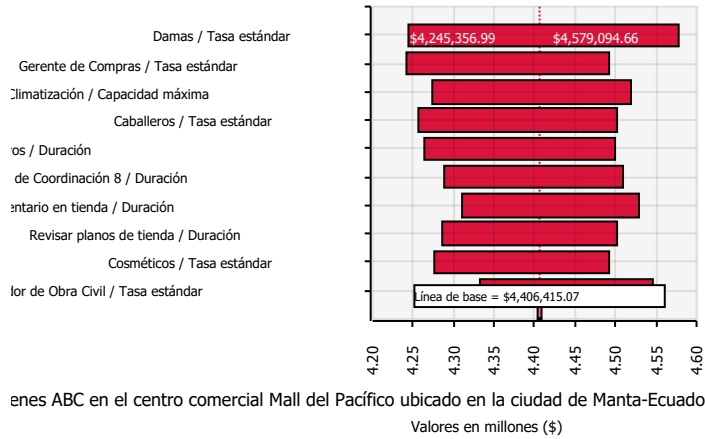
<b>Nombre de libro de trabajo</b>	Tesis final simulación.xlsx
<b>Número de simulaciones</b>	1
<b>Número de iteraciones</b>	100
<b>Número de entradas</b>	384
<b>Número de salidas</b>	3
<b>Tipo de muestreo</b>	Latino Hipercúbico
<b>Tiempo de inicio de simulación</b>	16/10/2018 22:26
<b>Duración de simulación</b>	00:01:00
<b>Generador de #aleatorio</b>	Mersenne Twister
<b>Semilla aleatoria</b>	542136061

**Estadísticos resumen para Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Costo**

Estadísticos	Percentil	
<b>Mínimo</b>	5%	\$4,180,914.60
<b>Máximo</b>	10%	\$4,225,399.09
<b>Media</b>	15%	\$4,282,313.95
<b>Desv Est</b>	20%	\$4,299,051.00
<b>Varianza</b>	25%	\$4,326,343.32
<b>Indice de sesgo</b>	30%	\$4,335,191.71
<b>Curtosis</b>	35%	\$4,344,090.92
<b>Mediana</b>	40%	\$4,367,334.31
<b>Moda</b>	45%	\$4,395,267.68
<b>X izquierda</b>	50%	\$4,415,951.29
<b>P izquierda</b>	55%	\$4,427,826.16
<b>X derecha</b>	60%	\$4,439,526.70
<b>P derecha</b>	65%	\$4,455,496.66
<b>Diff X</b>	70%	\$4,477,550.71
<b>Diff P</b>	75%	\$4,498,595.60
<b>#Errores</b>	80%	\$4,508,170.15
<b>Filtro mín</b>	85%	\$4,534,827.09
<b>Filtro máx</b>	90%	\$4,565,957.13
<b>#Filtrado</b>	95%	\$4,621,460.48

al Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Costo

Entradas clasificadas por su efecto sobre la salida Media



Cambio en la estadística de salida de Adecuación, montaje y apertura de una tienda de almacenes ABC en el centro comercial Mall del Pacífico ubicado en la ciudad de Manta-Ecuador / Costo

Jerarquía	Nombre	Inferior	Superior
1	Damas / Tasa estándar	\$4,245,356.99	\$4,579,094.66
2	Gerente de Compras / Tasa estándar	\$4,242,439.10	\$4,491,697.64
3	Ingeniero en Climatización / Capacidad máxima	\$4,273,122.08	\$4,519,689.93
4	Caballeros / Tasa estándar	\$4,255,832.32	\$4,500,897.20
5	Recopilar documentación para solicitar permiso de Cuerpo de Bomberos / Duración	\$4,263,125.09	\$4,498,753.59
6	Reuniones Semanales de Coordinación 8 / Duración	\$4,288,455.27	\$4,508,311.46
7	Recepción y alta de inventario en tienda / Duración	\$4,311,608.01	\$4,529,942.94
8	Revisar planos de tienda / Duración	\$4,285,394.99	\$4,500,768.56
9	Cosméticos / Tasa estándar	\$4,275,759.50	\$4,491,087.87
10	Fiscalizador de Obra Civil / Tasa estándar	\$4,331,413.51	\$4,545,289.88

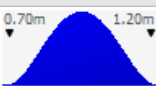



## ENTRADAS DEL MODELO

Nombre	Hoja de cálculo	Celda	Gráfico	Función	Mín	Media	Máx
Categoría: Accesorios							
Accesorios / Tasa estándar	Recursos	I81		RiskPert(Q81,R81,S81,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$178,277.30	\$237,703.00	\$297,128.80
Categoría: Accesorios de escarapate							
Accesorios de escarapate / Tasa estándar	Recursos	I61		RiskPert(Q61,R61,S61,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$1,773.75	\$2,365.00	\$2,956.25
Categoría: Acomodación de mercadería importada en exhibición							
Acomodación de mercadería importada en exhibición / Duración	Tareas	E318		RiskPert(O318,P318,Q318,RiskStatic(ProjectFieldVal))	6 horas	8 horas	10
Categoría: Acomodación de mercadería local en exhibición							
Acomodación de mercadería local en exhibición / Duración	Tareas	E309		RiskPert(O309,P309,Q309,RiskStatic(ProjectFieldVal))	6 horas	8 horas	10
Categoría: Acta de Constitución Aprobada							
Acta de Constitución Aprobada / Duración	Tareas	E8		RiskPert(O8,P8,Q8,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Acta de entrega firmada							
Acta de entrega firmada / Duración	Tareas	E330		RiskPert(O330,P330,Q330,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Archivadores							
Archivadores / Tasa estándar	Recursos	I89		RiskPert(Q89,R89,S89,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$1,500.00	\$2,000.00	\$2,500.00
Categoría: Arena							
Arena / Tasa estándar	Recursos	I38		RiskPert(Q38,R38,S38,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$26,250.00	\$35,000.00	\$43,750.00
Categoría: Arquitecto							
Arquitecto / Capacidad máxima	Recursos	H13		RiskPert(Capacidad!C13,Capacidad!D13,Capacidad!E13,RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Arquitecto / Tasa estándar	Recursos	I13		RiskPert(Q13,R13,S13,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97
Categoría: Asignar mentores de personal contratado							
Asignar mentores de personal contratado / Duración	Tareas	E248		RiskPert(O248,P248,Q248,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 hora	2 hora	3
Categoría: Asistente Administrativo							
Asistente Administrativo / Capacidad máxima	Recursos	H12		RiskPert(Capacidad!C12,Capacidad!D12,Capacidad!E12,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20%	60%	100.0000%
Asistente Administrativo / Tasa estándar	Recursos	I12		RiskPert(Q12,R12,S12,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$5.00 /hora	\$5.22 /hora	\$5.49
Categoría: Asistente de Seguimiento							
Asistente de Seguimiento / Capacidad máxima	Recursos	H11		RiskPert(Capacidad!C11,Capacidad!D11,Capacidad!E11,RiskStatic(ProjectFieldVal))	50%	78%	100.0000%
Asistente de Seguimiento / Tasa estándar	Recursos	I11		RiskPert(Q11,R11,S11,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$9.38 /hora	\$9.79 /hora	\$10.29
Categoría: Asistente de Talento Humano							
Asistente de Talento Humano / Capacidad máxima	Recursos	H20		RiskPert(Capacidad!C20,Capacidad!D20,Capacidad!E20,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20%	60%	100.0000%
Asistente de Talento Humano / Tasa estándar	Recursos	I20		RiskPert(Q20,R20,S20,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$11.25 /hora	\$11.74 /hora	\$12.35

Categoría: Asistente de Tienda							
Asistente de Tienda / Capacidad máxima	Recursos	H21		RiskPert(Capacidad!C21,Capacidad!D21,Capacidad!E21,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20%	60%	100.0000%
Asistente de Tienda / Tasa estándar	Recursos	I21		RiskPert(Q21,R21,S21,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$7.50 /hora	\$7.83 /hora	\$8.23
Categoría: Asistente Legal							
Asistente Legal / Capacidad máxima	Recursos	H19		RiskPert(Capacidad!C19,Capacidad!D19,Capacidad!E19,RiskStatic(ProjectFieldVal))	10%	38%	100.0000%
Asistente Legal / Tasa estándar	Recursos	I19		RiskPert(Q19,R19,S19,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97
Categoría: Breakers y Cajetines							
Breakers y Cajetines / Tasa estándar	Recursos	I49		RiskPert(Q49,R49,S49,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$2,743.50	\$3,658.00	\$4,572.50
Categoría: Búsqueda realizada							
Búsqueda realizada / Duración	Tareas	E209		RiskPert(O209,P209,Q209,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Caballeros							
Caballeros / Tasa estándar	Recursos	I75		RiskPert(Q75,R75,S75,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$485,463.80	\$647,285.00	\$809,106.30
Categoría: Cableado de red							
Cableado de red / Tasa estándar	Recursos	I68		RiskPert(Q68,R68,S68,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$4,650.00	\$6,200.00	\$7,750.00
Categoría: Cables							
Cables / Tasa estándar	Recursos	I45		RiskPert(Q45,R45,S45,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$12,393.00	\$16,524.00	\$20,655.00
Categoría: Cajas de pago							
Cajas de pago / Tasa estándar	Recursos	I72		RiskPert(Q72,R72,S72,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$14,850.00	\$19,800.00	\$24,750.00
Categoría: Calzado							
Calzado / Tasa estándar	Recursos	I79		RiskPert(Q79,R79,S79,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$357,006.00	\$476,008.00	\$595,010.00
Categoría: Capacitación de Cultura Organizacional desarrollada							
Capacitación de Cultura Organizacional desarrollada / Duración	Tareas	E225		RiskPert(O225,P225,Q225,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Capacitación de Políticas Internas desarrollada							
Capacitación de Políticas Internas desarrollada / Duración	Tareas	E231		RiskPert(O231,P231,Q231,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Capacitación de Protocolo de Servicio desarrollada							
Capacitación de Protocolo de Servicio desarrollada / Duración	Tareas	E237		RiskPert(O237,P237,Q237,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Capacitador Cultura Organizacional							
Capacitador Cultura Organizacional / Capacidad máxima	Recursos	H25		RiskPert(Capacidad!C25,Capacidad!D25,Capacidad!E25,RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Capacitador Cultura Organizacional / Tasa estándar	Recursos	I25		RiskPert(Q25,R25,S25,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$50.00 /hora	\$52.20 /hora	\$54.87
Categoría: Capacitador Inducción Funcional							
Capacitador Inducción Funcional / Capacidad máxima	Recursos	H28		RiskPert(Capacidad!C28,Capacidad!D28,Capacidad!E28,RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Capacitador Inducción Funcional / Tasa estándar	Recursos	I28		RiskPert(Q28,R28,S28,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$50.00 /hora	\$52.20 /hora	\$54.87

Categoría: Capacitador Políticas Internas							
Capacitador Políticas Internas / Capacidad máxima	Recursos	H27		RiskPert(Capacidad!C27,Capacidad!D27,Capacidad!E27,RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Capacitador Políticas Internas / Tasa estándar	Recursos	I27		RiskPert(Q27,R27,S27,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$50.00 /hora	\$52.20 /hora	\$54.87
Categoría: Capacitador Protocolo de Servicio							
Capacitador Protocolo de Servicio / Capacidad máxima	Recursos	H26		RiskPert(Capacidad!C26,Capacidad!D26,Capacidad!E26,RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Capacitador Protocolo de Servicio / Tasa estándar	Recursos	I26		RiskPert(Q26,R26,S26,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$50.00 /hora	\$52.20 /hora	\$54.87
Categoría: Cemento							
Cemento / Tasa estándar	Recursos	I36		RiskPert(Q36,R36,S36,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$61,500.00	\$82,000.00	\$102,500.00
Categoría: Climatización instalada							
Climatización instalada / Duración	Tareas	E181		RiskPert(O181,P181,Q181,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Colocación de órdenes de compra							
Colocación de órdenes de compra / Duración	Tareas	E142		RiskPert(O142,P142,Q142,RiskStatic(ProjectFieldVal))	36 horas	40 horas	44
Categoría: Comprador							
Comprador / Capacidad máxima	Recursos	H18		RiskPert(Capacidad!C18,Capacidad!D18,Capacidad!E18,RiskStatic(ProjectFieldVal))	10%	38%	100.0000%
Comprador / Tasa estándar	Recursos	I18		RiskPert(Q18,R18,S18,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$15.63 /hora	\$16.32 /hora	\$17.15
Categoría: Compresores							
Compresores / Tasa estándar	Recursos	I83		RiskPert(Q83,R83,S83,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$22,500.00	\$30,000.00	\$37,500.00
Categoría: Computadores desktop							
Computadores desktop / Tasa estándar	Recursos	I64		RiskPert(Q64,R64,S64,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$6,000.00	\$8,000.00	\$10,000.00
Categoría: Condensadores							
Condensadores / Tasa estándar	Recursos	I84		RiskPert(Q84,R84,S84,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10,125.00	\$13,500.00	\$16,875.00
Categoría: Contratista Civil							
Contratista Civil / Tasa estándar	Recursos	I32	X	RiskPert(Q32,R32,S32,)	0	0	0
Categoría: Contratista Eléctrico							
Contratista Eléctrico / Tasa estándar	Recursos	I33	X	RiskPert(Q33,R33,S33,)	0	0	0
Categoría: Contrato Comercial firmado							
Contrato Comercial firmado / Duración	Tareas	E105		RiskPert(O105,P105,Q105,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Contrato de Construcción firmado							
Contrato de Construcción firmado / Duración	Tareas	E114		RiskPert(O114,P114,Q114,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Contrato de Seguro firmado							
Contrato de Seguro firmado / Duración	Tareas	E96		RiskPert(O96,P96,Q96,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0

Categoría: Contratos laborales firmados							
Contratos laborales firmados / Duración	Tareas	E100		RiskPert(O100,P100,Q100,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Convocar a capacitación							
Convocar a capacitación / Duración	Tareas	E223		RiskPert(O223,P223,Q223,RiskStatic(ProjectFieldVal))	7 horas	8 horas	9
Convocar a capacitación / Duración	Tareas	E229		RiskPert(O229,P229,Q229,RiskStatic(ProjectFieldVal))	7 horas	8 horas	9
Convocar a capacitación / Duración	Tareas	E235		RiskPert(O235,P235,Q235,RiskStatic(ProjectFieldVal))	7 horas	8 horas	9
Convocar a capacitación / Duración	Tareas	E242		RiskPert(O242,P242,Q242,RiskStatic(ProjectFieldVal))	7 horas	8 horas	9
Categoría: Convocar a entrevistas individuales							
Convocar a entrevistas individuales / Duración	Tareas	E215		RiskPert(O215,P215,Q215,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Coordinar recepción de mercadería importada en CD							
Coordinar recepción de mercadería importada en CD / Duración	Tareas	E312		RiskPert(O312,P312,Q312,RiskStatic(ProjectFieldVal))	60 horas	80 horas	100
Categoría: Coordinar recepción de mercadería local en CD							
Coordinar recepción de mercadería local en CD / Duración	Tareas	E303		RiskPert(O303,P303,Q303,RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	40 horas	50
Categoría: Coordinar recepción e instalación de equipos de computo							
Coordinar recepción e instalación de equipos de computo / Duración	Tareas	E278		RiskPert(O278,P278,Q278,RiskStatic(ProjectFieldVal))	12 horas	16 horas	20
Categoría: Coordinar recepción e instalación de equipos de facturación							
Coordinar recepción e instalación de equipos de facturación / Duración	Tareas	E286		RiskPert(O286,P286,Q286,RiskStatic(ProjectFieldVal))	12 horas	16 horas	20
Categoría: Coordinar recepción e instalación de equipos de servicio remoto							
Coordinar recepción e instalación de equipos de servicio remoto / Duración	Tareas	E294		RiskPert(O294,P294,Q294,RiskStatic(ProjectFieldVal))	12 horas	16 horas	20
Categoría: Coordinar recepción e instalación de mobiliario de exhibición							
Coordinar recepción e instalación de mobiliario de exhibición / Duración	Tareas	E263		RiskPert(O263,P263,Q263,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	3 horas	5
Categoría: Coordinar recepción e instalación de muebles de oficina							
Coordinar recepción e instalación de muebles de oficina / Duración	Tareas	E256		RiskPert(O256,P256,Q256,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	3 horas	5
Categoría: Cosméticos							
Cosméticos / Tasa estándar	Recursos	I80		RiskPert(Q80,R80,S80,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$278,991.00	\$371,988.00	\$464,985.00
Categoría: Cotizar equipos tecnológicos							
Cotizar equipos tecnológicos / Duración	Tareas	E132		RiskPert(O132,P132,Q132,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Cotizar materiales de construcción							
Cotizar materiales de construcción / Duración	Tareas	E118		RiskPert(O118,P118,Q118,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Cotizar mobiliario de exhibición							
Cotizar mobiliario de exhibición / Duración	Tareas	E125		RiskPert(O125,P125,Q125,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28

Categoría: Cotizar seguros							
Cotizar seguros / Duración	Tareas	E91		RiskPert(O91,P91,Q91,RiskStatic(ProjectFieldVal))	36 horas	40 horas	44
Categoría: Damas							
Damas / Tasa estándar	Recursos	I76		RiskPert(Q76,R76,S76,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$718,311.00	\$957,748.00	\$1,197,185.00
Categoría: Dar retroalimentación a personal contratado							
Dar retroalimentación a personal contratado / Duración	Tareas	E251		RiskPert(O251,P251,Q251,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18
Categoría: Decoración de tienda							
Decoración de tienda / Tasa estándar	Recursos	I62		RiskPert(Q62,R62,S62,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$95,171.25	\$126,895.00	\$158,618.80
Categoría: Definición de puntos de demolición							
Definición de puntos de demolición / Duración	Tareas	E148		RiskPert(O148,P148,Q148,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	3 horas	5
Categoría: Definir tiendas para pasantía							
Definir tiendas para pasantía / Duración	Tareas	E246		RiskPert(O246,P246,Q246,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	6 horas	8
Categoría: Demolición realizada							
Demolición realizada / Duración	Tareas	E151		RiskPert(O151,P151,Q151,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Desarrollar capacitación							
Desarrollar capacitación / Duración	Tareas	E224		RiskPert(O224,P224,Q224,RiskStatic(ProjectFieldVal))	50 horas	56 horas	62
Desarrollar capacitación / Duración	Tareas	E230		RiskPert(O230,P230,Q230,RiskStatic(ProjectFieldVal))	50 horas	56 horas	62
Desarrollar capacitación / Duración	Tareas	E236		RiskPert(O236,P236,Q236,RiskStatic(ProjectFieldVal))	76 horas	80 horas	84
Desarrollar capacitación / Duración	Tareas	E243		RiskPert(O243,P243,Q243,RiskStatic(ProjectFieldVal))	50 horas	56 horas	62
Categoría: Desarrollar evaluación							
Desarrollar evaluación / Duración	Tareas	E250		RiskPert(O250,P250,Q250,RiskStatic(ProjectFieldVal))	15 horas	16 horas	17
Categoría: Desarrollar los términos de referencia							
Desarrollar los términos de referencia / Duración	Tareas	E107		RiskPert(O107,P107,Q107,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Desarrollar perfiles ocupacionales							
Desarrollar perfiles ocupacionales / Duración	Tareas	E205		RiskPert(O205,P205,Q205,RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34
Categoría: Desarrollar plan de dirección del proyecto							
Desarrollar plan de dirección del proyecto / Duración	Tareas	E10		RiskPert(O10,P10,Q10,RiskStatic(ProjectFieldVal))	18 horas	20 horas	22
Categoría: Desarrollar shopping list para apertura							
Desarrollar shopping list para apertura / Duración	Tareas	E140		RiskPert(O140,P140,Q140,RiskStatic(ProjectFieldVal))	32 horas	40 horas	48
Categoría: Desarrollo de colecciones para compras							
Desarrollo de colecciones para compras / Duración	Tareas	E141		RiskPert(O141,P141,Q141,RiskStatic(ProjectFieldVal))	70 horas	80 horas	90

Categoría: Despacho de mercadería local desde CD hacia la tienda								
Despacho de mercadería local desde CD hacia la tienda / Duración	Tareas	E307		RiskPert(O307,P307,Q307,RiskStatic(ProjectFieldVal))	7 horas	8 horas	9	
Despacho de mercadería local desde CD hacia la tienda / Duración	Tareas	E316		RiskPert(O316,P316,Q316,RiskStatic(ProjectFieldVal))	7 horas	8 horas	9	
Categoría: Director de Proyecto								
Director de Proyecto / Capacidad máxima	Recursos	H3		RiskPert(Capacidad!C3,Capacidad!D3,Capacidad!E3,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20%	53%	100.0000%	
Director de Proyecto / Tasa estándar	Recursos	I3		RiskPert(Q3,R3,S3,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$50.00 /hora	\$52.20 /hora	\$54.87	
Categoría: Diseñador Gráfico								
Diseñador Gráfico / Capacidad máxima	Recursos	H17		RiskPert(Capacidad!C17,Capacidad!D17,Capacidad!E17,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20%	60%	100.0000%	
Diseñador Gráfico / Tasa estándar	Recursos	I17		RiskPert(Q17,R17,S17,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$9.38 /hora	\$9.79 /hora	\$10.29	
Categoría: Diseño de tienda aprobado por Centro Comercial								
Diseño de tienda aprobado por Centro Comercial / Duración	Tareas	E55		RiskPert(O55,P55,Q55,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Distribuir personal en tiendas								
Distribuir personal en tiendas / Duración	Tareas	E247		RiskPert(O247,P247,Q247,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	6 horas	8	
Categoría: Elaborar Acta de Constitución del Proyecto								
Elaborar Acta de Constitución del Proyecto / Duración	Tareas	E6		RiskPert(O6,P6,Q6,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	6 horas	8	
Categoría: Elaborar acta de entrega definitiva								
Elaborar acta de entrega definitiva / Duración	Tareas	E327		RiskPert(O327,P327,Q327,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	6 horas	8	
Categoría: Elaborar base de candidatos idoneos								
Elaborar base de candidatos idoneos / Duración	Tareas	E208		RiskPert(O208,P208,Q208,RiskStatic(ProjectFieldVal))	15 horas	16 horas	17	
Categoría: Elaborar contenido de capacitación								
Elaborar contenido de capacitación / Duración	Tareas	E221		RiskPert(O221,P221,Q221,RiskStatic(ProjectFieldVal))	32 horas	40 horas	48	
Elaborar contenido de capacitación / Duración	Tareas	E227		RiskPert(O227,P227,Q227,RiskStatic(ProjectFieldVal))	32 horas	40 horas	48	
Elaborar contenido de capacitación / Duración	Tareas	E233		RiskPert(O233,P233,Q233,RiskStatic(ProjectFieldVal))	32 horas	40 horas	48	
Elaborar contenido de capacitación / Duración	Tareas	E240		RiskPert(O240,P240,Q240,RiskStatic(ProjectFieldVal))	32 horas	40 horas	48	
Categoría: Elaborar diseño de layout de la tienda								
Elaborar diseño de layout de la tienda / Duración	Tareas	E86		RiskPert(O86,P86,Q86,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28	
Categoría: Elaborar documentos de cierre del proyecto								
Elaborar documentos de cierre del proyecto / Duración	Tareas	E47		RiskPert(O47,P47,Q47,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	6 horas	8	
Categoría: Elaborar especificaciones técnicas y cantidades								
Elaborar especificaciones técnicas y cantidades / Duración	Tareas	E131		RiskPert(O131,P131,Q131,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18	

Categoría: Elaborar Informe de Fiscalización de Obra							
Elaborar Informe de Fiscalización de Obra / Duración	Tareas	E323		RiskPert(O323,P323,Q323,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	6 horas	8
Categoría: Elaborar ítems de aluminio y vidrio							
Elaborar ítems de aluminio y vidrio / Duración	Tareas	E166		RiskPert(O166,P166,Q166,RiskStatic(ProjectFieldVal))	36 horas	40 horas	44
Categoría: Elaborar lista de mejores puntuados							
Elaborar lista de mejores puntuados / Duración	Tareas	E214		RiskPert(O214,P214,Q214,RiskStatic(ProjectFieldVal))	3 horas	4 horas	5
Categoría: Elaborar planos arquitectónicos							
Elaborar planos arquitectónicos / Duración	Tareas	E70		RiskPert(O70,P70,Q70,RiskStatic(ProjectFieldVal))	28 horas	32 horas	36
Categoría: Elaborar planos de infraestructura tecnológica							
Elaborar planos de infraestructura tecnológica / Duración	Tareas	E81		RiskPert(O81,P81,Q81,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Elaborar planos eléctricos							
Elaborar planos eléctricos / Duración	Tareas	E75		RiskPert(O75,P75,Q75,RiskStatic(ProjectFieldVal))	28 horas	32 horas	36
Categoría: Elaborar tabla de cantidades							
Elaborar tabla de cantidades / Duración	Tareas	E117		RiskPert(O117,P117,Q117,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18
Elaborar tabla de cantidades / Duración	Tareas	E124		RiskPert(O124,P124,Q124,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18
Categoría: Entregar diseño para aprobación de Centro Comercial							
Entregar diseño para aprobación de Centro Comercial / Duración	Tareas	E53		RiskPert(O53,P53,Q53,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Categoría: Entregar documentación en Cuerpo de Bomberos							
Entregar documentación en Cuerpo de Bomberos / Duración	Tareas	E63		RiskPert(O63,P63,Q63,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Entregar documentación en Municipio							
Entregar documentación en Municipio / Duración	Tareas	E58		RiskPert(O58,P58,Q58,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Entrevista y Evaluaciones realizadas							
Entrevista y Evaluaciones realizadas / Duración	Tareas	E218		RiskPert(O218,P218,Q218,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Equipos de computo instalados							
Equipos de computo instalados / Duración	Tareas	E284		RiskPert(O284,P284,Q284,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Equipos de facturación instalados							
Equipos de facturación instalados / Duración	Tareas	E292		RiskPert(O292,P292,Q292,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Equipos de servicio remoto instalados							
Equipos de servicio remoto instalados / Duración	Tareas	E300		RiskPert(O300,P300,Q300,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Equipos Tecnológicos adquiridos							
Equipos Tecnológicos adquiridos / Duración	Tareas	E136		RiskPert(O136,P136,Q136,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Escritorios							
Escritorios / Tasa estándar	Recursos	I88		RiskPert(Q88,R88,S88,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$2,700.00	\$3,600.00	\$4,500.00

Categoría: Establecer cronograma de capacitación							
Establecer cronograma de capacitación / Duración	Tareas	E222		RiskPert(O222,P222,Q222,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Establecer cronograma de capacitación / Duración	Tareas	E228		RiskPert(O228,P228,Q228,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Establecer cronograma de capacitación / Duración	Tareas	E234		RiskPert(O234,P234,Q234,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Establecer cronograma de capacitación / Duración	Tareas	E241		RiskPert(O241,P241,Q241,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Firma de Contrato Comercial							
Firma de Contrato Comercial / Duración	Tareas	E104		RiskPert(O104,P104,Q104,RiskStatic(ProjectFieldVal))	7 horas	8 horas	9
Categoría: Firma de Contrato de Seguro							
Firma de Contrato de Seguro / Duración	Tareas	E95		RiskPert(O95,P95,Q95,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	8 horas	12
Categoría: Firmar acta de entrega definitiva							
Firmar acta de entrega definitiva / Duración	Tareas	E329		RiskPert(O329,P329,Q329,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Firmar contrato con contratista							
Firmar contrato con contratista / Duración	Tareas	E113		RiskPert(O113,P113,Q113,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Categoría: Firmar Contratos Laborales							
Firmar Contratos Laborales / Duración	Tareas	E99		RiskPert(O99,P99,Q99,RiskStatic(ProjectFieldVal))	15 horas	16 horas	17
Categoría: Fiscalizador de Obra Civil							
Fiscalizador de Obra Civil / Capacidad máxima	Recursos	H22		RiskPert(Capacidad!C22,Capacidad!D22,Capacidad!E22,RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Fiscalizador de Obra Civil / Tasa estándar	Recursos	I22		RiskPert(Q22,R22,S22,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97
Categoría: Fiscalizador de Obra Eléctrica							
Fiscalizador de Obra Eléctrica / Capacidad máxima	Recursos	H23		RiskPert(Capacidad!C23,Capacidad!D23,Capacidad!E23,RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Fiscalizador de Obra Eléctrica / Tasa estándar	Recursos	I23		RiskPert(Q23,R23,S23,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97
Categoría: Fiscalizador Mobiliario							
Fiscalizador Mobiliario / Capacidad máxima	Recursos	H24		RiskPert(Capacidad!C24,Capacidad!D24,Capacidad!E24,RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Fiscalizador Mobiliario / Tasa estándar	Recursos	I24		RiskPert(Q24,R24,S24,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97
Categoría: Focos LED							
Focos LED / Tasa estándar	Recursos	I51		RiskPert(Q51,R51,S51,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$3,600.00	\$4,800.00	\$6,000.00
Categoría: Generadores							
Generadores / Tasa estándar	Recursos	I54		RiskPert(Q54,R54,S54,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$37,500.00	\$50,000.00	\$62,500.00





Categoría: Gerente de Capacitación							
Gerente de Capacitación / Capacidad máxima	Recursos	H7		RiskPert(Capacidad!C7, Capacidad!D7, Capacidad!E7, RiskStatic(ProjectFieldVal))	20%	60%	100.0000%
Gerente de Capacitación / Tasa estándar	Recursos	I7		RiskPert(Q7,R7,S7,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$34.38 /hora	\$35.89 /hora	\$37.73
Categoría: Gerente de Centro de Distribución							
Gerente de Centro de Distribución / Capacidad máxima	Recursos	H10		RiskPert(Capacidad!C10, Capacidad!D10, Capacidad!E10, RiskStatic(ProjectFieldVal))	10%	38%	100.0000%
Gerente de Centro de Distribución / Tasa estándar	Recursos	I10		RiskPert(Q10,R10,S10,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$50.00 /hora	\$52.20 /hora	\$54.87
Categoría: Gerente de Compras							
Gerente de Compras / Capacidad máxima	Recursos	H5		RiskPert(Capacidad!C5, Capacidad!D5, Capacidad!E5, RiskStatic(ProjectFieldVal))	10%	58%	100.0000%
Gerente de Compras / Tasa estándar	Recursos	I5		RiskPert(Q5,R5,S5,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$43.75 /hora	\$45.67 /hora	\$48.01
Categoría: Gerente de Talento Humano							
Gerente de Talento Humano / Capacidad máxima	Recursos	H8		RiskPert(Capacidad!C8, Capacidad!D8, Capacidad!E8, RiskStatic(ProjectFieldVal))	10%	58%	100.0000%
Gerente de Talento Humano / Tasa estándar	Recursos	I8		RiskPert(Q8,R8,S8,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$26.25 /hora	\$27.40 /hora	\$28.81
Categoría: Gerente de Tiendas							
Gerente de Tiendas / Capacidad máxima	Recursos	H4		RiskPert(Capacidad!C4, Capacidad!D4, Capacidad!E4, RiskStatic(ProjectFieldVal))	20%	87%	100.0000%
Gerente de Tiendas / Tasa estándar	Recursos	I4		RiskPert(Q4,R4,S4,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$37.50 /hora	\$39.15 /hora	\$41.15
Categoría: Gerente Fiscalizador							
Gerente Fiscalizador / Capacidad máxima	Recursos	H6		RiskPert(Capacidad!C6, Capacidad!D6, Capacidad!E6, RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Gerente Fiscalizador / Tasa estándar	Recursos	I6		RiskPert(Q6,R6,S6,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$50.00 /hora	\$52.20 /hora	\$54.87
Categoría: Gerente Legal							
Gerente Legal / Capacidad máxima	Recursos	H9		RiskPert(Capacidad!C9, Capacidad!D9, Capacidad!E9, RiskStatic(ProjectFieldVal))	5%	51%	100.0000%
Gerente Legal / Tasa estándar	Recursos	I9		RiskPert(Q9,R9,S9,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$40.63 /hora	\$42.42 /hora	\$44.59
Categoría: Herramientas de Construcción							
Herramientas de Construcción / Tasa estándar	Recursos	I39		RiskPert(Q39,R39,S39,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$7,875.00	\$10,500.00	\$13,125.00
Categoría: Iluminación instalada							
Iluminación instalada / Duración	Tareas	E175		RiskPert(O175,P175,Q175,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Impresoras							
Impresoras / Tasa estándar	Recursos	I67		RiskPert(Q67,R67,S67,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$3,375.00	\$4,500.00	\$5,625.00
Categoría: Inducción Funcional desarrollada							
Inducción Funcional desarrollada / Duración	Tareas	E244		RiskPert(O244,P244,Q244,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0

Categoría: Informes de Estado del proyecto 1								
Informes de Estado del proyecto 1 / Duración	Tareas	E15		RiskPert(O15,P15,Q15,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 10								
Informes de Estado del proyecto 10 / Duración	Tareas	E24		RiskPert(O24,P24,Q24,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 11								
Informes de Estado del proyecto 11 / Duración	Tareas	E25		RiskPert(O25,P25,Q25,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 12								
Informes de Estado del proyecto 12 / Duración	Tareas	E26		RiskPert(O26,P26,Q26,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 13								
Informes de Estado del proyecto 13 / Duración	Tareas	E27		RiskPert(O27,P27,Q27,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 14								
Informes de Estado del proyecto 14 / Duración	Tareas	E28		RiskPert(O28,P28,Q28,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 15								
Informes de Estado del proyecto 15 / Duración	Tareas	E29		RiskPert(O29,P29,Q29,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 2								
Informes de Estado del proyecto 2 / Duración	Tareas	E16		RiskPert(O16,P16,Q16,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 3								
Informes de Estado del proyecto 3 / Duración	Tareas	E17		RiskPert(O17,P17,Q17,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 4								
Informes de Estado del proyecto 4 / Duración	Tareas	E18		RiskPert(O18,P18,Q18,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 5								
Informes de Estado del proyecto 5 / Duración	Tareas	E19		RiskPert(O19,P19,Q19,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 6								
Informes de Estado del proyecto 6 / Duración	Tareas	E20		RiskPert(O20,P20,Q20,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 7								
Informes de Estado del proyecto 7 / Duración	Tareas	E21		RiskPert(O21,P21,Q21,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 8								
Informes de Estado del proyecto 8 / Duración	Tareas	E22		RiskPert(O22,P22,Q22,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Informes de Estado del proyecto 9								
Informes de Estado del proyecto 9 / Duración	Tareas	E23		RiskPert(O23,P23,Q23,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Ingeniero Eléctrico								
Ingeniero Eléctrico / Capacidad máxima	Recursos	H15		RiskPert(Capacidad!C15,Capacidad!D15,Capacidad!E15,RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%	
Ingeniero Eléctrico / Tasa estándar	Recursos	I15		RiskPert(Q15,R15,S15,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97	

Categoría: Ingeniero en Climatización							
Ingeniero en Climatización / Capacidad máxima	Recursos	H14		RiskPert(Capacidad!C14, Capacidad!D14, Capacidad!E14, RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Ingeniero en Climatización / Tasa estándar	Recursos	I14		RiskPert(Q14, R14, S14, RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97
Categoría: Ingeniero en Sistemas							
Ingeniero en Sistemas / Capacidad máxima	Recursos	H16		RiskPert(Capacidad!C16, Capacidad!D16, Capacidad!E16, RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Ingeniero en Sistemas / Tasa estándar	Recursos	I16		RiskPert(Q16, R16, S16, RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97
Categoría: Inspección y medición de espacio físico de la tienda							
Inspección y medición de espacio físico de la tienda / Duración	Tareas	E85		RiskPert(O85, P85, Q85, RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	6 horas	8
Categoría: Instalar climatización de tienda							
Instalar climatización de tienda / Duración	Tareas	E179		RiskPert(O179, P179, Q179, RiskStatic(ProjectFieldVal))	40 horas	48 horas	56
Categoría: Instalar equipos de computo							
Instalar equipos de computo / Duración	Tareas	E282		RiskPert(O282, P282, Q282, RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	6 horas	8
Categoría: Instalar equipos de facturación							
Instalar equipos de facturación / Duración	Tareas	E290		RiskPert(O290, P290, Q290, RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	3 horas	4
Categoría: Instalar equipos de servicio remoto							
Instalar equipos de servicio remoto / Duración	Tareas	E298		RiskPert(O298, P298, Q298, RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	3 horas	5
Categoría: Instalar iluminación de tienda							
Instalar iluminación de tienda / Duración	Tareas	E173		RiskPert(O173, P173, Q173, RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34
Categoría: Instalar ítems de aluminio y vidrio							
Instalar ítems de aluminio y vidrio / Duración	Tareas	E167		RiskPert(O167, P167, Q167, RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Instalar mampostería en tienda							
Instalar mampostería en tienda / Duración	Tareas	E155		RiskPert(O155, P155, Q155, RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Instalar mobiliario de exhibición							
Instalar mobiliario de exhibición / Duración	Tareas	E267		RiskPert(O267, P267, Q267, RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34
Categoría: Instalar muebles de oficina							
Instalar muebles de oficina / Duración	Tareas	E260		RiskPert(O260, P260, Q260, RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34
Categoría: Instalar piso de la tienda							
Instalar piso de la tienda / Duración	Tareas	E193		RiskPert(O193, P193, Q193, RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18
Categoría: Instalar sistema de audio de tienda							
Instalar sistema de audio de tienda / Duración	Tareas	E185		RiskPert(O185, P185, Q185, RiskStatic(ProjectFieldVal))	22 horas	24 horas	26

Categoría: Instalar tumbado falso (Gypsum)								
Instalar tumbado falso (Gypsum) / Duración	Tareas	E160		RiskPert(O160,P160,Q160,RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34	
Categoría: Insumos varios de oficina								
Insumos varios de oficina / Tasa estándar	Recursos	I91		RiskPert(Q91,R91,S91,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$1,185.00	\$1,580.00	\$1,975.00	
Categoría: Interruptores								
Interruptores / Tasa estándar	Recursos	I43		RiskPert(Q43,R43,S43,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$2,115.00	\$2,820.00	\$3,525.00	
Categoría: Invitar a participar en la licitación a los contratistas calificados								
Invitar a participar en la licitación a los contratistas calificados / Duración	Tareas	E109		RiskPert(O109,P109,Q109,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18	
Categoría: Ítems de aluminio y vidrio instalados								
Ítems de aluminio y vidrio instalados / Duración	Tareas	E168		RiskPert(O168,P168,Q168,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Ladrillo								
Ladrillo / Tasa estándar	Recursos	I37		RiskPert(Q37,R37,S37,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$18,750.00	\$25,000.00	\$31,250.00	
Categoría: Laptops								
Laptops / Tasa estándar	Recursos	I65		RiskPert(Q65,R65,S65,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$3,375.00	\$4,500.00	\$5,625.00	
Categoría: Layout de la tienda aprobado								
Layout de la tienda aprobado / Duración	Tareas	E88		RiskPert(O88,P88,Q88,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Mamparas								
Mamparas / Tasa estándar	Recursos	I59		RiskPert(Q59,R59,S59,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$7,312.50	\$9,750.00	\$12,187.50	
Categoría: Mampostería instalada								
Mampostería instalada / Duración	Tareas	E156		RiskPert(O156,P156,Q156,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Maniqués								
Maniqués / Tasa estándar	Recursos	I57		RiskPert(Q57,R57,S57,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$9,000.00	\$12,000.00	\$15,000.00	
Categoría: Materiales de Construcción adquiridos								
Materiales de Construcción adquiridos / Duración	Tareas	E122		RiskPert(O122,P122,Q122,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Mercadería importada acomodada								
Mercadería importada acomodada / Duración	Tareas	E319		RiskPert(O319,P319,Q319,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Mercadería local acomodada								
Mercadería local acomodada / Duración	Tareas	E310		RiskPert(O310,P310,Q310,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Mesas								
Mesas / Tasa estándar	Recursos	I55		RiskPert(Q55,R55,S55,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$16,875.00	\$22,500.00	\$28,125.00	
Categoría: Miscelaneos								
Miscelaneos / Tasa estándar	Recursos	I40		RiskPert(Q40,R40,S40,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$3,375.00	\$4,500.00	\$5,625.00	
Categoría: Miscelaneos de climatización								
Miscelaneos de climatización / Tasa estándar	Recursos	I87		RiskPert(Q87,R87,S87,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$3,750.00	\$5,000.00	\$6,250.00	

Categoría: Miscelaneos de Exhibición							
Miscelaneos de Exhibición / Tasa estándar	Recursos	I63		RiskPert(Q63,R63,S63,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$1,588.50	\$2,118.00	\$2,647.50
Categoría: Miscelaneos de Pintura							
Miscelaneos de Pintura / Tasa estándar	Recursos	I42		RiskPert(Q42,R42,S42,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$7,921.50	\$10,562.00	\$13,202.50
Categoría: Mobiliario de Exhibición adquirido							
Mobiliario de Exhibición adquirido / Duración	Tareas	E129		RiskPert(O129,P129,Q129,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Mobiliario de exhibición instalado							
Mobiliario de exhibición instalado / Duración	Tareas	E268		RiskPert(O268,P268,Q268,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Montaje de redes realizado							
Montaje de redes realizado / Duración	Tareas	E276		RiskPert(O276,P276,Q276,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Muebles							
Muebles / Tasa estándar	Recursos	I56		RiskPert(Q56,R56,S56,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$15,000.00	\$20,000.00	\$25,000.00
Categoría: Muebles de oficina instalados							
Muebles de oficina instalados / Duración	Tareas	E261		RiskPert(O261,P261,Q261,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Negociación sobre costo de contrato							
Negociación sobre costo de contrato / Duración	Tareas	E102		RiskPert(O102,P102,Q102,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Niños							
Niños / Tasa estándar	Recursos	I78		RiskPert(Q78,R78,S78,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$325,920.00	\$434,560.00	\$543,200.00
Categoría: Notificación al contratista							
Notificación al contratista / Duración	Tareas	E112		RiskPert(O112,P112,Q112,RiskStatic(ProjectFieldVal))	7 horas	8 horas	9
Categoría: Nuevo Equipo de Tienda							
Nuevo Equipo de Tienda / Capacidad máxima	Recursos	H35		RiskPert(Capacidad!C33,Capacidad!D33,Capacidad!E33,RiskStatic(ProjectFieldVal))	80%	90%	100.0000%
Nuevo Equipo de Tienda / Tasa estándar	Recursos	I35		RiskPert(Q35,R35,S35,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$367.00 /hora	\$383.14 /hora	\$402.73
Categoría: Ordenes de compra colocadas							
Ordenes de compra colocadas / Duración	Tareas	E143		RiskPert(O143,P143,Q143,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Otras Herramientas							
Otras Herramientas / Tasa estándar	Recursos	I50		RiskPert(Q50,R50,S50,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$2,013.00	\$2,684.00	\$3,355.00
Categoría: Paneles							
Paneles / Tasa estándar	Recursos	I46		RiskPert(Q46,R46,S46,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$3,900.00	\$5,200.00	\$6,500.00
Categoría: Paredes terminadas							
Paredes terminadas / Duración	Tareas	E201		RiskPert(O201,P201,Q201,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Pasantía en tiendas realizada							
Pasantía en tiendas realizada / Duración	Tareas	E252		RiskPert(O252,P252,Q252,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0

Categoría: Patrocinador								
Patrocinador / Capacidad máxima	Recursos	H2		RiskPert(Capacidad!C2,Capacidad!D2,Capacidad!E2,RiskStatic(ProjectFieldVal))	10%	38%	100.0000%	
Patrocinador / Tasa estándar	Recursos	I2		RiskPert(Q2,R2,S2,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$218.75 /hora	\$228.37 /hora	\$240.05	
Categoría: Permiso de Cuerpo de Bomberos Emitido								
Permiso de Cuerpo de Bomberos Emitido / Duración	Tareas	E65		RiskPert(O65,P65,Q65,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Permiso de Habilitación Emitido								
Permiso de Habilitación Emitido / Duración	Tareas	E60		RiskPert(O60,P60,Q60,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Pintar paredes								
Pintar paredes / Duración	Tareas	E200		RiskPert(O200,P200,Q200,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28	
Categoría: Pintura								
Pintura / Tasa estándar	Recursos	I41		RiskPert(Q41,R41,S41,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$26,250.00	\$35,000.00	\$43,750.00	
Categoría: Pisos instalados								
Pisos instalados / Duración	Tareas	E194		RiskPert(O194,P194,Q194,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Plan de Dirección del Proyecto aprobado								
Plan de Dirección del Proyecto aprobado / Duración	Tareas	E12		RiskPert(O12,P12,Q12,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Planos arquitectónicos aprobados								
Planos arquitectónicos aprobados / Duración	Tareas	E72		RiskPert(O72,P72,Q72,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Planos eléctricos aprobados								
Planos eléctricos aprobados / Duración	Tareas	E77		RiskPert(O77,P77,Q77,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Planos Tecnológicos aprobados								
Planos Tecnológicos aprobados / Duración	Tareas	E83		RiskPert(O83,P83,Q83,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Porta focos								
Porta focos / Tasa estándar	Recursos	I52		RiskPert(Q52,R52,S52,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$2,400.00	\$3,200.00	\$4,000.00	
Categoría: Portapapeles								
Portapapeles / Tasa estándar	Recursos	I90		RiskPert(Q90,R90,S90,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$240.00	\$320.00	\$400.00	
Categoría: Preparar expediente con diseños de tienda								
Preparar expediente con diseños de tienda / Duración	Tareas	E52		RiskPert(O52,P52,Q52,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	3 horas	4	
Categoría: Presentar proyección de cargas de inventario a compras y planificación								
Presentar proyección de cargas de inventario a compras y planificación / Duración	Tareas	E139		RiskPert(O139,P139,Q139,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3	
Categoría: Protectores de Puntos Eléctricos								
Protectores de Puntos Eléctricos / Tasa estándar	Recursos	I53		RiskPert(Q53,R53,S53,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$1,200.00	\$1,600.00	\$2,000.00	
Categoría: Proyecto finalizado								
Proyecto finalizado / Duración	Tareas	E48		RiskPert(O48,P48,Q48,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	

Categoría: Puntos de red							
Puntos de red / Tasa estándar	Recursos	I69		RiskPert(Q69,R69,S69,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$1,125.00	\$1,500.00	\$1,875.00
Categoría: Rack							
Rack / Tasa estándar	Recursos	I71		RiskPert(Q71,R71,S71,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$1,125.00	\$1,500.00	\$1,875.00
Categoría: Realizar adquisición de equipos tecnológicos							
Realizar adquisición de equipos tecnológicos / Duración	Tareas	E135		RiskPert(O135,P135,Q135,RiskStatic(ProjectFieldVal))	40 horas	48 horas	56
Categoría: Realizar adquisición de materiales de construcción							
Realizar adquisición de materiales de construcción / Duración	Tareas	E121		RiskPert(O121,P121,Q121,RiskStatic(ProjectFieldVal))	28 horas	32 horas	36
Categoría: Realizar adquisición de mobiliario de adquisición							
Realizar adquisición de mobiliario de adquisición / Duración	Tareas	E128		RiskPert(O128,P128,Q128,RiskStatic(ProjectFieldVal))	36 horas	40 horas	44
Categoría: Realizar análisis de espacio físico de tienda para ubicación de cableado y equipos tecnológicos							
Realizar análisis de espacio físico de tienda para ubicación de cableado y equipos tecnológicos / Duración	Tareas	E80		RiskPert(O80,P80,Q80,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Realizar análisis de necesidad de infraestructura tecnológica							
Realizar análisis de necesidad de infraestructura tecnológica / Duración	Tareas	E79		RiskPert(O79,P79,Q79,RiskStatic(ProjectFieldVal))	28 horas	32 horas	36
Categoría: Realizar cableado de redes							
Realizar cableado de redes / Duración	Tareas	E274		RiskPert(O274,P274,Q274,RiskStatic(ProjectFieldVal))	40 horas	48 horas	56
Categoría: Realizar convocatoria							
Realizar convocatoria / Duración	Tareas	E206		RiskPert(O206,P206,Q206,RiskStatic(ProjectFieldVal))	15 horas	16 horas	17
Categoría: Realizar convocatoria a evaluaciones							
Realizar convocatoria a evaluaciones / Duración	Tareas	E211		RiskPert(O211,P211,Q211,RiskStatic(ProjectFieldVal))	7 horas	8 horas	9
Categoría: Realizar demolición							
Realizar demolición / Duración	Tareas	E150		RiskPert(O150,P150,Q150,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Categoría: Realizar empastado de paredes							
Realizar empastado de paredes / Duración	Tareas	E199		RiskPert(O199,P199,Q199,RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34
Categoría: Realizar enlucido de paredes							
Realizar enlucido de paredes / Duración	Tareas	E198		RiskPert(O198,P198,Q198,RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34
Categoría: Realizar entrevistas							
Realizar entrevistas / Duración	Tareas	E216		RiskPert(O216,P216,Q216,RiskStatic(ProjectFieldVal))	5 horas	8 horas	11
Categoría: Realizar estudio arquitectónico							
Realizar estudio arquitectónico / Duración	Tareas	E68		RiskPert(O68,P68,Q68,RiskStatic(ProjectFieldVal))	28 horas	32 horas	36
Categoría: Realizar estudio de climatización							
Realizar estudio de climatización / Duración	Tareas	E69		RiskPert(O69,P69,Q69,RiskStatic(ProjectFieldVal))	28 horas	32 horas	36

Categoría: Realizar estudio eléctrico							
Realizar estudio eléctrico / Duración	Tareas	E74		RiskPert(O74,P74,Q74,RiskStatic(ProjectFieldVal))	28 horas	32 horas	36
Categoría: Realizar evaluaciones							
Realizar evaluaciones / Duración	Tareas	E212		RiskPert(O212,P212,Q212,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18
Categoría: Realizar inspección de obra							
Realizar inspección de obra / Duración	Tareas	E322		RiskPert(O322,P322,Q322,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 días	5 días	6
Categoría: Realizar nivelación del piso							
Realizar nivelación del piso / Duración	Tareas	E192		RiskPert(O192,P192,Q192,RiskStatic(ProjectFieldVal))	22 horas	24 horas	26
Categoría: Realizar pasantía en tiendas							
Realizar pasantía en tiendas / Duración	Tareas	E249		RiskPert(O249,P249,Q249,RiskStatic(ProjectFieldVal))	200 horas	240 horas	280
Categoría: Realizar proyección de cargas de inventario para la tienda							
Realizar proyección de cargas de inventario para la tienda / Duración	Tareas	E138		RiskPert(O138,P138,Q138,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Realizar pruebas de funcionamiento							
Realizar pruebas de funcionamiento / Duración	Tareas	E174		RiskPert(O174,P174,Q174,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Realizar pruebas de funcionamiento / Duración	Tareas	E180		RiskPert(O180,P180,Q180,RiskStatic(ProjectFieldVal))	15 horas	16 horas	17
Realizar pruebas de funcionamiento / Duración	Tareas	E186		RiskPert(O186,P186,Q186,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Categoría: Realizar pruebas de operación de equipos de computo							
Realizar pruebas de operación de equipos de computo / Duración	Tareas	E283		RiskPert(O283,P283,Q283,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Realizar pruebas de operación de equipos de facturación							
Realizar pruebas de operación de equipos de facturación / Duración	Tareas	E291		RiskPert(O291,P291,Q291,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Realizar pruebas de operación de equipos de servicio remoto							
Realizar pruebas de operación de equipos de servicio remoto / Duración	Tareas	E299		RiskPert(O299,P299,Q299,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Realizar seguimiento a aprobación de diseños							
Realizar seguimiento a aprobación de diseños / Duración	Tareas	E54		RiskPert(O54,P54,Q54,RiskStatic(ProjectFieldVal))	32 horas	40 horas	48
Categoría: Realizar seguimiento de trámite de permiso de Cuerpo de Bomberos							
Realizar seguimiento de trámite de permiso de Cuerpo de Bomberos / Duración	Tareas	E64		RiskPert(O64,P64,Q64,RiskStatic(ProjectFieldVal))	32 horas	40 horas	48
Categoría: Realizar seguimiento de trámite de permiso de habilitación							
Realizar seguimiento de trámite de permiso de habilitación / Duración	Tareas	E59		RiskPert(O59,P59,Q59,RiskStatic(ProjectFieldVal))	72 horas	80 horas	88
Categoría: Recepción y alta de inventario en tienda							
Recepción y alta de inventario en tienda / Duración	Tareas	E308		RiskPert(O308,P308,Q308,RiskStatic(ProjectFieldVal))	3 horas	4 horas	5
Recepción y alta de inventario en tienda / Duración	Tareas	E317		RiskPert(O317,P317,Q317,RiskStatic(ProjectFieldVal))	3 horas	4 horas	5

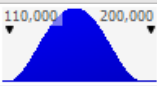

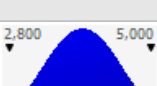

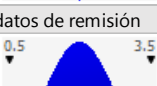
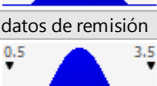
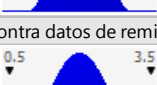
Categoría: Recibir equipos de computo con documentación							
Recibir equipos de computo con documentación / Duración	Tareas	E279		RiskPert(O279,P279,Q279,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Recibir equipos de facturación con documentación							
Recibir equipos de facturación con documentación / Duración	Tareas	E287		RiskPert(O287,P287,Q287,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Recibir equipos de servicio remoto con documentación							
Recibir equipos de servicio remoto con documentación / Duración	Tareas	E295		RiskPert(O295,P295,Q295,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Recibir materiales para montaje de redes							
Recibir materiales para montaje de redes / Duración	Tareas	E273		RiskPert(O273,P273,Q273,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Categoría: Recibir mercadería importada con documentación							
Recibir mercadería importada con documentación / Duración	Tareas	E313		RiskPert(O313,P313,Q313,RiskStatic(ProjectFieldVal))	3 horas	4 horas	5
Categoría: Recibir mercadería local con documentación							
Recibir mercadería local con documentación / Duración	Tareas	E304		RiskPert(O304,P304,Q304,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Recibir mobiliario de exhibición con documentación							
Recibir mobiliario de exhibición con documentación / Duración	Tareas	E264		RiskPert(O264,P264,Q264,RiskStatic(ProjectFieldVal))	3 horas	4 horas	5
Categoría: Recibir muebles de oficina con documentación							
Recibir muebles de oficina con documentación / Duración	Tareas	E257		RiskPert(O257,P257,Q257,RiskStatic(ProjectFieldVal))	3 horas	4 horas	5
Categoría: Recopilar documentación para firma de contrato							
Recopilar documentación para firma de contrato / Duración	Tareas	E94		RiskPert(O94,P94,Q94,RiskStatic(ProjectFieldVal))	15 horas	16 horas	17
Recopilar documentación para firma de contrato / Duración	Tareas	E103		RiskPert(O103,P103,Q103,RiskStatic(ProjectFieldVal))	15 horas	16 horas	17
Categoría: Recopilar documentación para solicitar permiso de Cuerpo de Bomberos							
Recopilar documentación para solicitar permiso de Cuerpo de Bomberos / Duración	Tareas	E62		RiskPert(O62,P62,Q62,RiskStatic(ProjectFieldVal))	15 horas	16 horas	17
Categoría: Recopilar documentación para solicitar permiso de hailitación							
Recopilar documentación para solicitar permiso de hailitación / Duración	Tareas	E57		RiskPert(O57,P57,Q57,RiskStatic(ProjectFieldVal))	7 horas	8 horas	9
Categoría: Recopilar hojas de vida							
Recopilar hojas de vida / Duración	Tareas	E207		RiskPert(O207,P207,Q207,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Rejillas							
Rejillas / Tasa estándar	Recursos	I86		RiskPert(Q86,R86,S86,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$4,904.25	\$6,539.00	\$8,173.75
Categoría: Reporte de Inspección aprobado							
Reporte de Inspección aprobado / Duración	Tareas	E325		RiskPert(O325,P325,Q325,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Reunión con el Patrocinador							
Reunión con el Patrocinador / Duración	Tareas	E5		RiskPert(O5,P5,Q5,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 1							
Reuniones Semanales de Coordinación 1 / Duración	Tareas	E31		RiskPert(O31,P31,Q31,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6

Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 10							
Reuniones Semanales de Coordinación 10 / Duración	Tareas	E40		RiskPert(O40,P40,Q40,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 11							
Reuniones Semanales de Coordinación 11 / Duración	Tareas	E41		RiskPert(O41,P41,Q41,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 12							
Reuniones Semanales de Coordinación 12 / Duración	Tareas	E42		RiskPert(O42,P42,Q42,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 13							
Reuniones Semanales de Coordinación 13 / Duración	Tareas	E43		RiskPert(O43,P43,Q43,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 14							
Reuniones Semanales de Coordinación 14 / Duración	Tareas	E44		RiskPert(O44,P44,Q44,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 15							
Reuniones Semanales de Coordinación 15 / Duración	Tareas	E45		RiskPert(O45,P45,Q45,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 2							
Reuniones Semanales de Coordinación 2 / Duración	Tareas	E32		RiskPert(O32,P32,Q32,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 3							
Reuniones Semanales de Coordinación 3 / Duración	Tareas	E33		RiskPert(O33,P33,Q33,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 4							
Reuniones Semanales de Coordinación 4 / Duración	Tareas	E34		RiskPert(O34,P34,Q34,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 5							
Reuniones Semanales de Coordinación 5 / Duración	Tareas	E35		RiskPert(O35,P35,Q35,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 6							
Reuniones Semanales de Coordinación 6 / Duración	Tareas	E36		RiskPert(O36,P36,Q36,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 7							
Reuniones Semanales de Coordinación 7 / Duración	Tareas	E37		RiskPert(O37,P37,Q37,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 8							
Reuniones Semanales de Coordinación 8 / Duración	Tareas	E38		RiskPert(O38,P38,Q38,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Reuniones Semanales de Coordinación 9							
Reuniones Semanales de Coordinación 9 / Duración	Tareas	E39		RiskPert(O39,P39,Q39,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Revisar acta de entrega definitiva							
Revisar acta de entrega definitiva / Duración	Tareas	E328		RiskPert(O328,P328,Q328,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	3 horas	5
Categoría: Revisar diseño de layout de la tienda							
Revisar diseño de layout de la tienda / Duración	Tareas	E87		RiskPert(O87,P87,Q87,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18
Categoría: Revisar funcionamiento de cableado							
Revisar funcionamiento de cableado / Duración	Tareas	E275		RiskPert(O275,P275,Q275,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6

Categoría: Revisar ofertas de proveedores							
Revisar ofertas de proveedores / Duración	Tareas	E119		RiskPert(O119,P119,Q119,RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34
Revisar ofertas de proveedores / Duración	Tareas	E126		RiskPert(O126,P126,Q126,RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34
Revisar ofertas de proveedores / Duración	Tareas	E133		RiskPert(O133,P133,Q133,RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34
Categoría: Revisar planos arquitectónicos							
Revisar planos arquitectónicos / Duración	Tareas	E71		RiskPert(O71,P71,Q71,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Revisar planos de tienda							
Revisar planos de tienda / Duración	Tareas	E153		RiskPert(O153,P153,Q153,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Revisar planos de tienda / Duración	Tareas	E158		RiskPert(O158,P158,Q158,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Revisar planos de tienda / Duración	Tareas	E164		RiskPert(O164,P164,Q164,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Revisar planos de tienda / Duración	Tareas	E171		RiskPert(O171,P171,Q171,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Revisar planos de tienda / Duración	Tareas	E177		RiskPert(O177,P177,Q177,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Revisar planos de tienda / Duración	Tareas	E183		RiskPert(O183,P183,Q183,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Revisar planos de tienda / Duración	Tareas	E190		RiskPert(O190,P190,Q190,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Revisar planos de tienda / Duración	Tareas	E196		RiskPert(O196,P196,Q196,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6
Revisar planos de tienda / Duración	Tareas	E271		RiskPert(O271,P271,Q271,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6
Categoría: Revisar planos eléctrico							
Revisar planos eléctrico / Duración	Tareas	E76		RiskPert(O76,P76,Q76,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Revisar planos tecnológicos							
Revisar planos tecnológicos / Duración	Tareas	E82		RiskPert(O82,P82,Q82,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18
Categoría: Revisar propuestas de seguro							
Revisar propuestas de seguro / Duración	Tareas	E92		RiskPert(O92,P92,Q92,RiskStatic(ProjectFieldVal))	10 horas	16 horas	22
Categoría: Revisar propuestas técnicas y económicas de contratistas							
Revisar propuestas técnicas y económicas de contratistas / Duración	Tareas	E110		RiskPert(O110,P110,Q110,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20 horas	24 horas	28
Categoría: Revisar resultados de evaluaciones							
Revisar resultados de evaluaciones / Duración	Tareas	E213		RiskPert(O213,P213,Q213,RiskStatic(ProjectFieldVal))	15 horas	16 horas	17
Categoría: Revisión de Informe de fiscalización de Obra							
Revisión de Informe de fiscalización de Obra / Duración	Tareas	E324		RiskPert(O324,P324,Q324,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	3 horas	5

Categoría: Revisión de planos de tienda								
Revisión de planos de tienda / Duración	Tareas	E147		RiskPert(O147,P147,Q147,RiskStatic(ProjectFieldVal))	4 horas	5 horas	6	
Categoría: Revisión del Acta de Constitución del Proyecto								
Revisión del Acta de Constitución del Proyecto / Duración	Tareas	E7		RiskPert(O7,P7,Q7,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3	
Categoría: Revisión del Plan de Dirección del proyecto								
Revisión del Plan de Dirección del proyecto / Duración	Tareas	E11		RiskPert(O11,P11,Q11,RiskStatic(ProjectFieldVal))	2 horas	4 horas	6	
Categoría: Ropa Íntima								
Ropa Íntima / Tasa estándar	Recursos	I77		RiskPert(Q77,R77,S77,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$88,972.50	\$118,630.00	\$148,287.50	
Categoría: Seleccionar a los candidatos ganadores								
Seleccionar a los candidatos ganadores / Duración	Tareas	E217		RiskPert(O217,P217,Q217,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18	
Categoría: Seleccionar mejor oferta								
Seleccionar mejor oferta / Duración	Tareas	E120		RiskPert(O120,P120,Q120,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18	
Seleccionar mejor oferta / Duración	Tareas	E127		RiskPert(O127,P127,Q127,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18	
Seleccionar mejor oferta / Duración	Tareas	E134		RiskPert(O134,P134,Q134,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18	
Categoría: Seleccionar mejor propuesta técnica y económica								
Seleccionar mejor propuesta técnica y económica / Duración	Tareas	E111		RiskPert(O111,P111,Q111,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18	
Categoría: Seleccionar Seguro								
Seleccionar Seguro / Duración	Tareas	E93		RiskPert(O93,P93,Q93,RiskStatic(ProjectFieldVal))	14 horas	16 horas	18	
Categoría: Sensores								
Sensores / Tasa estándar	Recursos	I47		RiskPert(Q47,R47,S47,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$1,875.00	\$2,500.00	\$3,125.00	
Categoría: Sensores de alarmas								
Sensores de alarmas / Tasa estándar	Recursos	I73		RiskPert(Q73,R73,S73,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$1,926.75	\$2,569.00	\$3,211.25	
Categoría: Servidores								
Servidores / Tasa estándar	Recursos	I70		RiskPert(Q70,R70,S70,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$16,500.00	\$22,000.00	\$27,500.00	
Categoría: Sillas de oficina								
Sillas de oficina / Tasa estándar	Recursos	I92		RiskPert(Q92,R92,S92,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$1,080.00	\$1,440.00	\$1,800.00	
Categoría: Sistema de audio instalado								
Sistema de audio instalado / Duración	Tareas	E187		RiskPert(O187,P187,Q187,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0	
Categoría: Sistema de vigilancia								
Sistema de vigilancia / Tasa estándar	Recursos	I74		RiskPert(Q74,R74,S74,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10,125.00	\$13,500.00	\$16,875.00	
Categoría: Solicitar al departamento de compras el inicio del proceso de licitación								
Solicitar al departamento de compras el inicio del proceso de licitación / Duración	Tareas	E108		RiskPert(O108,P108,Q108,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3	

Categoría: Solicitar documentación para firma de contrato							
Solicitar documentación para firma de contrato / Duración	Tareas	E98		RiskPert(O98,P98,Q98,RiskStatic(ProjectFieldVal))	30 horas	32 horas	34
Categoría: Solicitar materiales							
Solicitar materiales / Duración	Tareas	E165		RiskPert(O165,P165,Q165,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Categoría: Solicitar materiales de construcción							
Solicitar materiales de construcción / Duración	Tareas	E149		RiskPert(O149,P149,Q149,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Solicitar materiales de construcción / Duración	Tareas	E154		RiskPert(O154,P154,Q154,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Solicitar materiales de construcción / Duración	Tareas	E159		RiskPert(O159,P159,Q159,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Categoría: Solicitar materiales para montaje de redes							
Solicitar materiales para montaje de redes / Duración	Tareas	E272		RiskPert(O272,P272,Q272,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Categoría: Solicitar materiales y equipos de construcción							
Solicitar materiales y equipos de construcción / Duración	Tareas	E172		RiskPert(O172,P172,Q172,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Solicitar materiales y equipos de construcción / Duración	Tareas	E178		RiskPert(O178,P178,Q178,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Solicitar materiales y equipos de construcción / Duración	Tareas	E184		RiskPert(O184,P184,Q184,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Solicitar materiales y equipos de construcción / Duración	Tareas	E191		RiskPert(O191,P191,Q191,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Solicitar materiales y equipos de construcción / Duración	Tareas	E197		RiskPert(O197,P197,Q197,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Categoría: Soportes de pared							
Soportes de pared / Tasa estándar	Recursos	I58		RiskPert(Q58,R58,S58,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$2,644.50	\$3,526.00	\$4,407.50
Categoría: Supervisor Tienda 1							
Supervisor Tienda 1 / Capacidad máxima	Recursos	H29		RiskPert(Capacidad!C29,Capacidad!D29,Capacidad!E29,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20%	47%	100.0000%
Supervisor Tienda 1 / Tasa estándar	Recursos	I29		RiskPert(Q29,R29,S29,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97
Categoría: Supervisor Tienda 2							
Supervisor Tienda 2 / Capacidad máxima	Recursos	H30		RiskPert(Capacidad!C30,Capacidad!D30,Capacidad!E30,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20%	47%	100.0000%
Supervisor Tienda 2 / Tasa estándar	Recursos	I30		RiskPert(Q30,R30,S30,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97
Categoría: Supervisor Tienda 3							
Supervisor Tienda 3 / Capacidad máxima	Recursos	H31		RiskPert(Capacidad!C31,Capacidad!D31,Capacidad!E31,RiskStatic(ProjectFieldVal))	20%	47%	100.0000%
Supervisor Tienda 3 / Tasa estándar	Recursos	I31		RiskPert(Q31,R31,S31,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$10.00 /hora	\$10.44 /hora	\$10.97

Categoría: Tablets							
Tablets / Tasa estándar	Recursos	I66		RiskPert(Q66,R66,S66,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$3,375.00	\$4,500.00	\$5,625.00
Categoría: Tecnología							
Tecnología / Tasa estándar	Recursos	I82		RiskPert(Q82,R82,S82,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$114,123.80	\$152,165.00	\$190,206.30
Categoría: Terminales							
Terminales / Tasa estándar	Recursos	I48		RiskPert(Q48,R48,S48,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$2,268.75	\$3,025.00	\$3,781.25
Categoría: Tomacorrientes							
Tomacorrientes / Tasa estándar	Recursos	I44		RiskPert(Q44,R44,S44,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$3,198.75	\$4,265.00	\$5,331.25
Categoría: Tuberías							
Tuberías / Tasa estándar	Recursos	I85		RiskPert(Q85,R85,S85,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$2,956.50	\$3,942.00	\$4,927.50
Categoría: Tumbado falso instalado							
Tumbado falso instalado / Duración	Tareas	E161		RiskPert(O161,P161,Q161,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0 días	0 días	0
Categoría: Validar equipos de computo recibidos contra datos de remisión							
Validar equipos de computo recibidos contra datos de remisión / Duración	Tareas	E280		RiskPert(O280,P280,Q280,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Validar equipos de facturación recibidos contra datos de remisión							
Validar equipos de facturación recibidos contra datos de remisión / Duración	Tareas	E288		RiskPert(O288,P288,Q288,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Validar equipos de servicio remoto recibidos contra datos de remisión							
Validar equipos de servicio remoto recibidos contra datos de remisión / Duración	Tareas	E296		RiskPert(O296,P296,Q296,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Validar estado de equipos de computo							
Validar estado de equipos de computo / Duración	Tareas	E281		RiskPert(O281,P281,Q281,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Validar estado de equipos de facturación							
Validar estado de equipos de facturación / Duración	Tareas	E289		RiskPert(O289,P289,Q289,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3

Categoría: Validar estado de equipos de servicio remoto							
Validar estado de equipos de servicio remoto / Duración	Tareas	E297		RiskPert(O297,P297,Q297,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Validar estado de mercadería importada							
Validar estado de mercadería importada / Duración	Tareas	E315		RiskPert(O315,P315,Q315,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Validar estado de mercadería local en CD							
Validar estado de mercadería local en CD / Duración	Tareas	E306		RiskPert(O306,P306,Q306,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Validar estado de mobiliario de exhibición							
Validar estado de mobiliario de exhibición / Duración	Tareas	E266		RiskPert(O266,P266,Q266,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Categoría: Validar estado de muebles de oficina							
Validar estado de muebles de oficina / Duración	Tareas	E259		RiskPert(O259,P259,Q259,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Categoría: Validar mercadería importada recibida contra datos de remisión							
Validar mercadería importada recibida contra datos de remisión / Duración	Tareas	E314		RiskPert(O314,P314,Q314,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Validar mercadería local recibida contra datos de remisión							
Validar mercadería local recibida contra datos de remisión / Duración	Tareas	E305		RiskPert(O305,P305,Q305,RiskStatic(ProjectFieldVal))	1 horas	2 horas	3
Categoría: Validar mobiliario de exhibición recibidos contra datos de remisión							
Validar mobiliario de exhibición recibidos contra datos de remisión / Duración	Tareas	E265		RiskPert(O265,P265,Q265,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Categoría: Validar muebles de oficina recibidos contra datos de remisión							
Validar muebles de oficina recibidos contra datos de remisión / Duración	Tareas	E258		RiskPert(O258,P258,Q258,RiskStatic(ProjectFieldVal))	0.5 hora	1 hora	1.5
Categoría: Vimer de Tienda							
Vimer de Tienda / Capacidad máxima	Recursos	H34		RiskPert(Capacidad!C32, Capacidad!D32, Capacidad!E32, RiskStatic(ProjectFieldVal))	60%	80%	100.0000%
Vimer de Tienda / Tasa estándar	Recursos	I34		RiskPert(Q34,R34,S34,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$9.38 /hora	\$9.79 /hora	\$10.29
Categoría: Vitrinas							
Vitrinas / Tasa estándar	Recursos	I60		RiskPert(Q60,R60,S60,RiskStatic(ProjectFieldVal))	\$2,625.00	\$3,500.00	\$4,375.00

## Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/318-informe-trimestral-del-mercado-laboral>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Riesgo país*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2017). Obtenido de Primer estudio de comportamiento de compra por Internet en Ecuador: <http://www.cece.ec/>
- Damodaran. (2018). *Data: Archives*. Obtenido de [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/dataarchived.html#industry](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#industry)
- Diario El Universo. (17 de 11 de 2014). *Ecuador, cuarto mercado sudamericano de Inditex por número de tiendas*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/11/17/nota/4227701/ecuador-cuarto-mercado-sudamericano-inditex-numero-tiendas>
- El Comercio. (15 de Agosto de 2014). *Los temblores de los últimos 50 años en Ecuador*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/50-anos-sismos-ecuador-historia.html>
- El Comercio. (14 de Diciembre de 2016). *El salario mínimo en Ecuador pasó de USD 160 a 366 en 10 años*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/salariobasicounificado-salariominimo-ecuador-inflacion.html>
- El Comercio. (27 de Diciembre de 2017). Obtenido de El incremento salarial para el 2018: <https://www.elcomercio.com/video/incremento-salario-ecuador-salariobasico.html>
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de estadísticas y Censos*. Obtenido de ENEMDU – 2017: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-2017/>
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Pensilvania: PMI Publications.
- Retail Software . (20 de 12 de 2017). *RP3*. Obtenido de <http://rp3.com.ec/cuales-son-los-principales-centros-comerciales-en-ecuador-y-su-posicionamiento-en-el-mercado/>
- Revista Líderes. (s.f.). *Inditex se expande a Guayaquil* . Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/inditex-expande-guayaquil.html>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (31 de Octubre de 2018). *Portal de información*. Obtenido de [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_param.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul)